

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS E INTERCAMBIOS
INTERNACIONALES**

**EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE
NATRANSCOM Cia. Ltda.**

**ING. PAUL IDROBO
DAVALOS**

MARÍA GABRIELA DEL CASTILLO JURADO

Quito, 2011

DEDICATORIA

*A mi esposo, hijos y padres
quienes incondicionalmente
me han alentado
a pesar de las circunstancias.*

AGRADECIMIENTO

*Una vez más a mi esposo,
a mis hijos y a mis padres
que siempre estuvieron ahí
cuando más los necesité,
apoyándome sobre todo
con su cariño.*

INDICE

1. TEMA.....	VI
2. INTRODUCCION.....	1
3. ANTECEDENTES	3
4. METODOLOGIA.....	4
5. JUSTIFICACION.....	5
6. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS	6
7. FUNDAMENTO TEÓRICO.....	7
7.1. Teoria de las necesidades de Mc Clelland.....	7
CAPÍTULO I.....	10
EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	10
1.1. Acerca de las competencias	10
1.1.1. Definición e importancia de las competencias	11
1.1.2. Surgimiento de las competencias	16
1.2. Fases del proceso de selección de personal	21
1.2.1. Técnicas tradicionales de selección.....	22
1.2.1. Técnicas sistematizadas de selección de personal	25
CAPITULO II.....	43
LA EMPRESA NATRANSCOM.....	43
2.1. Antecedentes de NATRANSCOM.....	43
2.1.1. Historia de la empresa	43
2.1.2. Principios de la empresa	45
2.2. Estructura de NATRANSCOM CÍA. LTDA.	45
2.2.1. Estructura organizacional	45
2.2.2. Perfil de la empresa	48
2.2.3. Misión, visión, valores y lema.....	48
2.2.4. Servicios de la empresa	49
2.3. Estructura del departamento de RRHH de NATRANSCOM	53
2.3.1. Organigrama del departamento de RRHH de NATRANSCOM Cía. Ltda.	53
2.3.2. Proceso de selección de personal (entrevista)	53
2.3.4. Rotación de personal	54
2.3.4. Recursos asignados para la selección de personal de la empresa.....	57
CAPITULO III.....	60
	IV

MODELO PROPUESTO PARA LA SELECCIÓN DE	60
PERSONAL DE NATRANSCOM CIA. LTDA.	60
3.1. Estructura del departamento	60
3.1.1. Organigrama de RRHH	60
3.1.2. Funciones esenciales de un departamento de RRHH	61
3.2. Procedimiento de reclutamiento y selección	62
3.2.1. Inicio del proceso.....	62
3.2.2. Creación o validación de perfil de competencias para el cargo	62
3.2.3. Difusión de la oferta de empleo.....	63
3.2.4. Análisis curricular.....	64
3.2.5. Pruebas psicotécnicas	66
3.2.6. Selección del personal	68
3.2.7. Inducción de Personal.....	69
3.3. Proceso propuesto.....	70
3.4. Recomendaciones para la implementación.....	71
CAPITULO IV	72
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	72
4.1. Crear y aprobar la estructura.....	72
4.2. Contratar a las personas	74
4.3. Capacitación sobre los nuevos procesos del departamento de rrhh.....	75
4.3.1. Evaluación de necesidades de la capacitación.....	75
4.3.2. Objetivos de la capacitación	75
4.3.3. Capacitaciones para el departamento de RRHH.....	75
4.4. Levantamiento de perfiles de Natranscom cia. ltda.....	75
4.5. Levantar bases de datos de personal.....	76
4.6. Contratar servicios de reclutamiento	77
4.7. Banco de pruebas.....	79
4.8. Presupuesto del plan de Implementación	81
CRONOGRAMA	82
3. Conclusiones.....	83
4. Recomendaciones	84
BIBLIOGRAFIA	85
5. ANEXOS	86

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1	44
LOGOTIPO DE LA EMPRESA	44
GRAFICO 2.....	47
ORGANIGRAMA DE NATRANSCOM CIA. LTDA.	47
GRAFICO 4.....	50
TRANSPORTE MULTIMODAL	50
GRAFICO 5.....	50
SERVICIO DE ENCOMIENDAS	50
GRAFICO 6.....	51
TRANSPORTE EXPRESO.....	51
GRAFICO 7.....	51
TRANSPORTE CAMA ALTA	51
GRAFICO 8.....	52
TRANSPORTE CAMA BAJA.....	52
GRAFICO 9.....	52
TRANSPORTE DE PERSONAL.....	52
GRAFICO 10.....	53
ORGANIGRAMA DE RRHH	53
GRAFICO 11	60
ORGANIGRAMA DE RRHH	60
GRAFICO 12.....	72
ORGANIGRAMA DE RRHH	72
GRAFICO 13.....	73
ORGANIGRAMA PROPUESTO	73

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	48
LISTADO DE CARGOS Y PERSONAS ACTUALMENTE	48
TABLA 2	53
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	53
TABLA 3	55
ROTACIÓN DE PERSONAL 2008.....	55
TABLA 4	56
ROTACIÓN DE PERSONAL 2009.....	56
TABLA 5	57
ROTACIÓN DE PERSONAL 2010.....	57
TABLA 6	58
RECURSOS ECONÓMICOS	58
TABLA 7	58
RECURSOS HUMANOS	58
TABLA 8	58
RECURSOS LOGÍSTICOS	58
TABLA 9	59
RECURSOS TÉCNICOS	59
TABLA 10	61
FUNCIONES DEL JEFE Y EL ASISTENTE DE RRHH	61
TABLA 11	65
EVALUACIÓN DE CURRÍCULUM	65
TABLA 13	70
CAPACITACIONES DE PERSONAL.....	70
TABLA 12	71
PRUEBAS TÉCNICAS.....	71
TABLA 17	74
INCREMENTO EN LA NOMINA	74
TABLA 14	78
SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO	78
TABLA 16.....	80
RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS.....	80

TABLA 18.....	81
RESUMEN DE COSTOS.....	81
TABLA 19.....	82
CRONOGRAMA	82

1. TEMA

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA NATRANSCOM CIA. LTDA.

2. INTRODUCCION

La presente investigación pretende analizar la situación actual del proceso de selección de personal de la empresa NATRANSCOM CIA. LTDA. para plantear una opción de mejora e implementación.

Es de gran importancia para la organización, el proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma.

El objeto fundamental de esta investigación es reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la empresa NATRANSCOM CIA. LTDA., ésto debido a que el sistema implementado actualmente no es eficiente ya que no aplica herramientas básicas al momento de seleccionar el personal, además de no contar con perfiles de cargo definidos.

Este problema ocasiona demoras al momento de crear nuevos puestos, retrasos al llenar las vacantes y pérdida de tiempo importante en la capacitación del nuevo personal, todo esto se ve reflejado en pérdidas económicas para la empresa.

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario, logrando así optimizar el proceso en referencia.

Esto implica diseñar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal definiendo en primer orden, las fuentes más adecuadas para la captación y las técnicas que permitan determinar, en la práctica, la idoneidad de las personas que optan a un cargo.

La calidad y los niveles de servicio de la empresa, podrían salir de los estándares de calidad acorde a las necesidades y exigencias del cliente, debido a que el capital humano que conforma el equipo de trabajo puede no estar completamente calificado para alcanzar resultados positivos en las operaciones ejecutadas.

Siendo el objetivo del presente proyecto diseñar una propuesta del proceso de Reclutamiento y Selección de personal para NATRANSCOM CIA. LTDA., se procederá a realizar actividades inherentes a la revisión de las debilidades y fortalezas del proceso en referencia, aplicando en forma conjunta con el actual personal de Recursos Humanos y el Gerente los correctivos necesarios para formular una propuesta del mencionado proceso, con la finalidad de obtener el personal en todas las áreas. En este sentido, es factible, que la prestación del servicio que brinda la empresa aumente sus niveles de calidad a sus diferentes clientes de forma continua y positiva.

Diseñar una propuesta de Reclutamiento y Selección para la empresa NATRANSCOM CIA. LTDA. a fin de escoger el candidato idóneo para cada uno de los cargos.

Para el desarrollo del presente proyecto, se han presentado inconvenientes para la obtención de la información en el área de Recursos Humanos, relacionada con el proceso de reclutamiento y técnicas de selección aplicadas, debido a que la naturaleza de la empresa es familiar, por lo tanto la información que puede manejarse en todo nivel de la organización es completamente limitado, en otros casos inexistente, así que se pretende cubrir todas las necesidades o falencias que la empresa tenga en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

3. ANTECEDENTES

En el siglo XVI, el médico español Juan Huarte de San Juan, afirmaba que los hombres se diferenciaban los unos de los otros en sus aptitudes y cualidades; es decir, que ciertos individuos somos aptos para realizar ciertas tareas, mientras que otros no lo son y, viceversa. Además, él estaba seguro de que estos “ingenios”, como él los llamaba, podían ser diagnosticados para ayudar al hombre a escoger y dedicarse a la actividad más idónea para él¹. Sin embargo, estas palabras fueron olvidadas durante siglos, siendo retomadas a fines del siglo XVIII, cuando se da en Europa un proceso de desarrollo industrial y productivo, conocido con el nombre de Revolución Industrial.

Este proceso surge luego de la invención de la máquina de vapor, ya que hasta entonces se había mantenido un cierto equilibrio entre los trabajadores y los patronos, rompiéndose éste, con las posteriores invenciones que se fueron dando. El resultado fue más negativo que positivo, desde el punto de vista humano, pues empezó una terrible explotación en contra de los campesinos, sobre todo de mujeres y niños, a quienes se los confinaba en las fábricas para que trabajasen bajo condiciones sumamente precarias, sin considerar en ningún momento, horarios de trabajo, retribuciones de acuerdo al tiempo empleado o, a la dificultad que presentaba cada tarea.

Por este motivo, la mortalidad de esta clase que surgió, llamada Proletariado, aumentó a cifras alarmantes. Realmente no existía ya el vínculo de antaño entre los dos bandos.

Durante el siglo XIX, se dieron tres acontecimientos, que fueron trascendentales en el campo laboral y económico²: el primero y el segundo, que ocurrieron en 1848, fueron la primera experiencia que se logró para la aplicación de la energía eléctrica en la industria, impulsándola enormemente, y la

¹ ROETHLISSBERGER, Frank, *Management and the worker*, Mexico, Mc Graw Hill, 1998, p 29.

² GARDNER, B. Y MOORE D. *Relaciones humanas en la empresa*, Madrid, Rialp, 1997, p 78.

publicación del Manifiesto comunista que puso en marcha, nuevos conceptos sobre política y economía, mientras que el tercero, ocurrido en 1891, fue la promulgación de la Encíclica “Rerum Novarum” por el Papa León XII, en donde se reclamaba una mejor atención para el servicio eminentemente social del bien común al que debe dirigirse toda economía.

Durante la segunda mitad del siglo XIX, empiezan a surgir ciertos desórdenes sociales, como las huelgas y nacen los primeros sindicatos obreros de defensa. Problemas de organización de trabajo, de ambiente, de distribución, de calificación humana, de ideales sociales y otros, derivados de la “producción a gran escala”³, que empezaba a darse, trajo como consecuencia que las empresas y sus dueños empezaran a interesarse en la búsqueda de soluciones, ante el caos que se les venía encima.

4. METODOLOGIA

En cuanto al campo teórico, esta investigación, se efectuará en la compañía NATRANSCOM Cia. Ltda., en donde se realizará el levantamiento de información, sobre la manera cómo se realiza el proceso de selección de personal dentro de su empresa.

Se buscarán conceptos bibliográficos de diversas fuentes como biblioteca personal, folletos informativos, entrevistas, documentos propios de la empresa y otros que puedan facilitarnos la investigación bibliográfica; adicionalmente, se realizará una investigación científica, ya que una parte de esta investigación se compone de hechos ya probados, como los procesos que se siguen actualmente, en la mencionada empresa.

Luego de recopilado todo este material, se procederá a analizarlo para conocer con mayor detalle y saber, de acuerdo a los resultados , si se lo está aplicando correctamente.

³ PATTON, John, *Valores de Tareas*, Madrid, Rialp, 1996, p 403.

El presente trabajo, está basado en los métodos inductivo y deductivo, pues, en algunas ocasiones se deberá empezar por situaciones específicas para llegar a un tema general y, en otras, será necesario realizar este proceso a la inversa.

5. JUSTIFICACION

Tanto los intereses de un individuo como aquellos de una empresa poseen varios puntos en común, tales como la conducta, la motivación, la adaptación de una persona al trabajo, la especialización que este posea para realizar una determinada tarea.

Hace ya mucho tiempo, existía un equilibrio, entre las relaciones de un empleado con su empresario. Ambos se hallaban en continuo y permanente contacto, conociendo de esta manera lo que cada uno podía esperar del otro: sus limitaciones, por ejemplo. Sin embargo, luego de la década de los años 20, cuando las empresas aumentaron considerablemente de tamaño y, ya no fue posible esta interacción, el equilibrio se alteró.

Es por esta razón, que ciencias como la Sociología o la Psicología, empezaron a transformarse en una herramienta indispensable dentro del mundo laboral, ya que desde aquel entonces hasta nuestros días, se ha probado hasta la saciedad que, sin importar lo bien equipada o, lo adecuadamente financiada que una empresa esté, no podrá llegar a competir en el mundo de los negocios, si es que no otorga las atenciones requeridas al recurso humano⁴ y, más concretamente a aspectos como la selección y capacitación del personal que se encuentra a su cargo, creando de esta forma un adecuado ambiente de trabajo, en donde sus colaboradores puedan crecer y satisfacer tanto sus necesidades profesionales como las de la empresa.

Cada actividad dentro de una empresa, está determinada por la competencia, motivación y eficiencia general de la organización humana; para

⁴ LUCAS, Ramón, *Manual de Personal*, Zaragoza, Distresa, p 53, tomo 3.

que esta inversión de frutos alentadores, se debe manejar ciertos objetivos de la Administración de Personal, como por ejemplo, el conocimiento del cargo que una persona posee, las relaciones interpersonales del grupo humano, entre otras; pero para obtener estos resultados, el personal escogido, deberá ser aquel que cumpla con ciertas características que demuestren ser las adecuadas para desempeñar un cargo.

Para finalizar, la razón por la cual escogí este tema, para la elaboración de esta investigación, es porque pienso que el tema de la Selección de Personal dentro de las empresas es muy importante, debido a que el factor humano constituye la base de cualquier empresa. Somos los individuos los que hacemos una fábrica o una compañía; se puede contar con maquinaria con tecnología de punta para la realización de las más diversas tareas, pero jamás lo hará con la voluntad y la dedicación con la que un ser humano lo realiza. Por lo tanto, si no se le damos a este elemento el valor que le corresponde, desde ya esta la empresa está destinada al fracaso.

6. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

A medida que el tiempo transcurre, se va haciendo más necesaria la existencia de un proceso de Selección de Personal, lo más eficiente posible. Si bien, los métodos tradicionales fueron, durante mucho tiempo la manera que mayormente se acercaba a un sistema adecuado para cubrir las necesidades de personal de una empresa, hoy en día con los avances en todos los campos y, sobre todo, con la crisis económica a nivel mundial, se requiere tener un mínimo margen de error en lo referente al reclutamiento de personal pues, de esto dependerá en gran parte el éxito que pueda tener una empresa en su objetivo final: brindar un excelente servicio al cliente, mediante una optimización de recursos.

Por esta razón, lo que se persigue es esta investigación es conocer la manera en la que NATRANSCOM Cia. Ltda. realiza su proceso de Selección

de Personal con un acercamiento a los factores determinantes para lograr un desempeño óptimo acorde con la visión de la empresa.

De esta hipótesis se desprende el objetivo general del presente trabajo que es contribuir al mejoramiento del mencionado proceso de Selección de Personal de NATRANSCOM Cia. Ltda.

Los objetivos específicos los mismos que son: examinar las políticas internas que la empresa posee para seleccionar su personal, compararlas con el proceso general de Selección mencionado en los textos, conocer el departamento de Recursos Humanos de la empresa y las políticas que éste aplica dentro de la misma y; ayudar en la aplicación de un proceso mejorado y adecuado a las necesidades actuales de la empresa, permitirán mejorar los procesos ya existentes implementando de ser necesario otros que logren mejores resultados a mediano y largo plazo.

7. FUNDAMENTO TEÓRICO

7.1. TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MC CLELLAND

David C. McClelland, un eminente catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, fue requerido, durante los años 60, por el Departamento de Estado Norteamericano para, tras su interesante análisis y aportación al Estudio de las Motivaciones, llevar a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático.

El problema surgido en el Departamento de Estado fue que, después de las pruebas aptitudinales psicotécnicas a que eran sometidos los candidatos al puesto y su posterior incorporación al mismo, los resultados en el desempeño de la labor profesional no eran ni mucho menos satisfactorios. De ahí surgieron la duda y la incertidumbre sobre la eficacia del modelo de selección aplicado, que propiciaron una indagación, un cuestionamiento y un aperturismo hacia un posible sistema mejorado. Ante la propuesta, McClelland inició una

investigación buscando muestras de Diplomáticos considerados “los mejores” y muestras de Diplomáticos calificados como “normales”. Analizó sus actuaciones utilizando la técnica de “Behavioural Event Interview” (Entrevista de incidentes críticos) y, después de analizar y sistematizar los resultados arrojados por las entrevistas, obtuvo una serie de características personales destacables en “los mejores”, que tan sólo se daban de una forma parcial en los individuos considerados “normales”.

Este sistema arrollador fue el origen del ahora conocido Modelo de Selección por Competencias, entendiéndose por “Competencia”, aquella característica personal de un individuo que está relacionada de forma causal con un desempeño excelente en el puesto de trabajo que ocupa.

Muchas han sido las distintas clasificaciones de Competencias realizadas en el área de investigación de los Recursos Humanos, pero la más extendida y difundida en Sud y Norteamérica es la que distingue:

- Aptitudes: capacidad innata para el aprendizaje.
- Conocimientos: parte aprehendida o adquirida.
- Habilidades: cadenas de comportamiento motor y/o mental aprehendidas o adquiridas.
- Actitudes: creencias, valores y convicciones propias.
- Selección por Competencias y Grafología.

Los conocimientos y las habilidades de un candidato, cualidades adquiridas con la experiencia y el tiempo, pueden conocerse e indagarse del mismo a través de su currículum vitae y confirmarse en la entrevista personalizada. Pero las actitudes y aptitudes, cualidades personales, inherentes al individuo, necesitan de apoyo psicológico para poder ser eficazmente conocidas y abordadas. El informe grafológico de personalidad constituye aquí una herramienta fiable, eficaz y ágil para sumergirse en la persona misma del candidato, a través de un escrito de su puño y letra, mediante el cual, él mismo se autorretrata.

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de países industrializados se debía a factores culturales, entre las cuales destaca la ética. Mc Clelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Mc Clelland sostiene que existen 3 tipos de factores que motivan al ser humano:

Necesidades de Realización, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

Necesidades de Poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

Necesidades de Filiación, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

CAPÍTULO I

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Idalberto Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano”⁵ menciona que, el proceso de selección funciona como un filtro, en el que únicamente las personas idóneas formarán parte de la organización, con el objetivo de mantener o mejorar la eficiencia y desempeño del personal; considerando que está en juego el capital intelectual de la empresa.

La selección de personas es un proceso sistémico y secuencial que atraviesan los candidatos para ser admitidos en un puesto de trabajo dentro de una organización; éste proceso generalmente combina varias técnicas y métodos que pueden variar dependiendo del perfil y complejidad del cargo vacante.

1.1. Acerca de las competencias

Existen diversos y variados conceptos en lo referente al tema a investigar, por ejemplo, relacionado con su interpretación y basándonos en lo dicho por los consultores A. Gonzci, J. M. Saracho, L. Mertens y F. Vargas; puede estar sujeto a dos grandes dimensiones que se deben considerar:

- Las diferentes escuelas existentes con sus respectivos enfoques, las mismas que son: conductista, funcionalista y constructivista⁶; y el enfoque holístico o integrado⁷, que no constituye escuela alguna.
- Los diferentes actores involucrados que la definan, es decir a nivel de países, en cuanto a los órganos directivos encargados de sistemas nacionales de competencias, como también, a nivel de empresas, acerca de la gestión de su capital humano⁸.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, pp. 109-135, 2002.

⁶ MERTENS, Leonard, *Competencia Laboral*, pp. 70-84, 1996.

⁷ GONZCI, Andrew, *Las diferentes perspectivas conceptuales sobre la competencia laboral*, pp. 24-36, 2005.

⁸ VARGAS, Fernando, 40 preguntas sobre competencia laboral, 2004, p 15.

Sin embargo, según la Organización Internacional de Trabajo (O.I.T.), el concepto generalmente aceptado acerca del término “competencia” es el de: *“capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”*⁹

1.1.1. Definición e importancia de las competencias

En selección de personal las personas no se fabrican: vienen hechas. Es de suma importancia la tarea de comprender tanto necesidades como posibilidades para orientar al cliente sobre la mejor forma posible de dar solución a su pedido.

El diseño compartido del PERFIL, que muchas veces debe ser precedido por el diseño compartido del PUESTO, es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe conjugarse con lo posible. Hacer selección de personal es una tarea artesanal donde se asiste a otros en la delicada tarea de saber con quienes compartirán sus jornadas de trabajo y, en última instancia, construirán el edificio social de la empresa.

El aporte del psicólogo a la tarea de la selección de personal consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico.

La tarea de selección de personal implica contar con conocimientos sobre dos campos: sobre la organización o empresa, y sobre el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de allí, el psicólogo realizará una lectura diagnóstica y pronóstica de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales.

⁹ Ibid., p. 17

El selector de personal debe contar con conocimientos y habilidades en dos áreas básicas: contextuales y específicas.

Los conocimientos contextuales tienen que ver con un conocimiento acerca del sistema empresarial (la cultura organizacional) y acerca del sistema social (mercado de trabajo, fuentes de convocatoria). La habilidad contextual está formada por habilidades interaccionales.

Los conocimientos específicos se centran en capacidades y conocimientos para percibir y comprender la conducta humana en sus intereses, capacidades y habilidades. Incluye los recursos técnicos para interpretar las necesidades empresariales e identificar las características de la "posición".

Desde la psicología laboral, se define TAREA como aquellas acciones realizadas con el fin de obtener determinados resultados sobre la base de procedimientos acordados, utilizando conocimientos, destrezas y un aporte personal, sujetos a ciertos acuerdos contractuales en relación con variables como tiempo, espacio, y pago o retribución. Si no hay retribución, no hay trabajo.

Este concepto fue evolucionando con el tiempo. A comienzos del siglo XX, en la sociedad industrial la tarea era central, y era entendida como acción o procedimiento requerido para obtener un resultado. En ese momento lo importante era producir.

La forma industrial de producción ya había empezado a ser cuestionada desde comienzos del siglo XIX, cuando surge la preocupación por las consecuencias sociales de la industrialización. La corriente taylorista del siglo XX impone la idea de hombre máquina, pero luego, la corriente de las Relaciones Humanas de Mayo revaloriza el factor humano e interaccional del trabajo.

A mediados del siglo XX se observa una gran preocupación por el instrumento, la herramienta y la tecnología en general, mientras que en los años de 1970 a 1990 el acento se desplaza nuevamente, pero esta vez hacia lo

ambiental, intentándose una comprensión del trabajo desde lo sistémico: como parte de un sistema social activo y convulsionado, las empresas acusan recibo de los cambios del entorno y de las reglas de juego, lo cual ha de reflejarse también en nuestra tarea como selectores. En el último tiempo, en la era del conocimiento y la información, el acento está puesto en las habilidades humanas. Tal es la evolución de las relaciones entre el individuo y la tarea.

El estudio del problema de la tarea requiere un aporte interdisciplinario, y el tema clave a investigar sigue siendo hoy en día qué personas elegir, con quienes trabajar y las técnicas de evaluación utilizadas para dicha selección.

El mundo es afectado por cambios continuos que tienen su origen en el avance tecnológico. Se ha puesto fin a la “era industrial” y se ha dado paso a la “era tecnológica”, este hecho ha marcado el acontecer económico, político, social y cultural de todos los países. Paralelamente al avance tecnológico y también como consecuencia de este, en todo el mundo se ha venido avanzando en un proceso de integración económica que ha facilitado la apertura hacia el mercado globalizado. La evolución que ha tenido la gestión de producción impulsada por la tecnología es admirable y trascendente. En el ámbito de las relaciones productivas, ha causado una auténtica revolución y es en donde se expresa en toda su plenitud el triunfo del principio automatizado e ininterrumpido de producción.

Desde el punto de vista de las empresas, todo este fenómeno de la globalización, ha creado nuevas demandas en el campo de la competitividad, que las ha obligado a innovar y a buscar nuevas estrategias para responder a las necesidades del mercado. La compañía al ofrecer un servicio o elaborar un producto, lo debe realizar de mejor manera que sus competidores, estableciendo así un elemento diferenciador al menor costo posible. Para lograr este objetivo, las empresas deben ser flexibles, eficaces, eficientes y dinámicas, pues cada vez los clientes son más exigentes, surge una mayor variedad de productos, los precios se estrechan más, aparecen con mayor valor agregado y, se da un mayor provecho al uso de la tecnología.

Dentro de este contexto, las empresas como protagonistas de estos acontecimientos, han tenido que adaptarse utilizando diversas estrategias que les aseguren una permanencia en el mercado. Surge entonces, como una importante estrategia, la Gestión del Recurso Humano, en que la persona adquiere una gran relevancia y un rol protagónico frente a los inminentes cambios y desafíos que afectan a la organización. Es por ello, que la **Selección del Recurso Humano** cobra gran importancia y debe ser utilizada como una herramienta de gestión que en esencia permita seleccionar a la persona adecuada en el cargo adecuado, en base a la exigencia del mercado actual.

Gestión de Recursos Humanos por competencias

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.¹⁰

En esta cita, el término competencia se define como la destreza o habilidad que una persona posee de manera permanente y que se hace visible al realizar una determinada tarea de manera eficiente, trayendo como consecuencia un adecuado desempeño del empleado dentro de la organización en la que labora. Resumiendo, las competencias son las cualidades propias de cada persona, las cuales le permiten comprometerse en mayor proporción con la tarea que debe realizar dentro de la empresa.

Este modelo de competencias consta de cinco componentes, los mismos que se detallan brevemente a continuación:

- **Representación gráfica:** en la que se reflejan gráfica y esquemáticamente las diferentes relaciones del modelo por competencias, los *clusters o grupos de competencias* y las nominaciones de las mismas.
- **Nombre y definición de las competencias:** Se debe nombrar y definir a las diferentes competencias de una manera clara y sobre todo precisa para

¹⁰ id

quien las lee, de ésta manera se logrará una comprensión lo suficientemente efectiva de las competencias que mencionemos.

- **Indicadores conductuales:** Se los conoce también como niveles de complejidad, y su tarea consiste en tornar a las competencias en entes medibles, para de esta forma poder ser demostradas, de una o varias maneras. En algunos modelos de competencias éstos indicadores son genéricos, es decir, que facultan su aplicación a diversas funciones dentro de un grupo en particular de cargos; otros en cambio son para cargos específicos de trabajo. Este tipo de indicadores nos brindan la opción de organizar grupos de trabajo, pues son sencillos de convertir en instrumentos de evaluación, y tener acceso a información sobre las necesidades de entrenamiento.
- **Ejemplo de comportamiento:** A pesar de que los indicadores conductuales constituyen un elemento que nos permite medir la o las competencias, en ocasiones resultan insuficientes para explicar de manera comprensible a las mismas. Cuando éste es el caso, se debe recurrir a la ejemplificación, acercándonos en lo posible a la mayor semejanza con el problema en cuestión.

El modelo de competencias posee aplicaciones en todos los subsistemas que forman parte de los Recursos Humanos, y mediante él se puede generar políticas, normas, procedimientos y técnicas de Recursos Humanos.

La selección de personal entendida como un proceso que se basa en principios y métodos científicos, además complementa con procedimientos prácticos que exigen la cooperación entre los miembros de la empresa e integrado en una política y filosofía de la misma, que es finalmente el ambiente humano en el que se desenvuelve y que representa su verdadera eficacia, es el fundamento sólido para dar paso a programas de:

- Formación.
- Producción.
- Incentivos.
- Promoción.
- Redistribución por cambios tecnológicos.

- Información.
- Reducción de fatiga.
- Accidentes.
- Rotación de personal.
- Ausentismo.
- Iniciativas para mejorar la moral de equipo y la eficacia en el trabajo.

El proceso de selección de personal en la empresa no es únicamente la aplicación de “tests” o técnicas y su valoración, es todo un procedimiento que exige:

- La integración como un programa global de selección.
- La coordinación con la política de personal de la empresa.
- La colaboración de las personas afectadas por él y el respeto a las mismas.
- La aceptación y el reconocimiento de las limitaciones propias de las técnicas.
- El conocimiento de su múltiple ámbito de aplicación.

Se entiende por Proceso de Selección de Personal, al desarrollo de un programa completo de selección que incluye aspectos como los que detallo a continuación:

1. Estudio, ordenación y propuesta del proceso.
2. Realización de sus diferentes fases.
3. Asesoramiento, colaboración y coordinación con las personas y servicios afectados por el proceso.
4. Comprobación de la eficacia del procedimiento establecido y de las técnicas utilizadas.

1.1.2. Surgimiento de las competencias

Según Mertens, las competencias laborales tuvieron sus inicios aproximadamente en los años ochenta, principalmente en países industrializados, debido a la desactualización de los sistemas prevalecientes de formación. El sistema de competencia laboral está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global, con sus propias

dinámicas internas autorreferenciales. Esto significa que ante la pregunta: ¿qué es el sistema de competencia laboral?, la respuesta es: ¿a qué dimensión de la competencia se está refiriendo; a la capacitación por competencias, a la certificación de competencias, a las normas de competencias o a las metodologías de identificación y construcción de competencias?¹¹

Igualmente, el sistema de competencia laboral a nivel de empresas está formado por algunos elementos: el modo de actuar, el querer actuar y el poder actuar. Estos a su vez, constituyen subsistemas dentro del sistema global (políticas o procesos de recursos humanos por competencias).

Debido a esto, es necesario estructurar un breve análisis histórico del surgimiento de las competencias basadas en la autoría, a nivel de países y finalmente a nivel de empresas.

Surgimiento de las competencias en base a la autoría

Uno de los precursores del estudio de las competencias es el catedrático de Psicología David McClelland. Él desarrolla el enfoque de competencia a nivel de empresas analizando la motivación humana y a través del “enfoque conductista”. Pero, existen trabajos anteriores que seguramente ayudarán a clarificar la comprensión del término en cuestión:

Talcott Parsons (1949), sociólogo estadounidense,

...elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria¹²

¹¹ MERTENS, Leonard, *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, 1996, p. 59.

¹² Ibid, p. 50

En 1958, J.W. Atkinson: *“lograba demostrar en forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que él mismo estuviese vinculado a resultados específicos”*¹³

En la década de los años 60, McClelland: *“...propone una nueva variable para entender el concepto de motivación, que sería: *Performance vs Quality*, considerando el primer término como la necesidad de logros, es decir resultados cuantitativos, y el segundo término como la calidad en el trabajo o resultados cualitativos”*¹⁴.

Siguiendo esta misma línea, McClelland se plantea:

*“...los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidad que mueven a los mejores gestores, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos”*¹⁵

Al querer comprobar esta teoría, McClelland, realizó la aplicación práctica de la misma en territorio hindú. Aquí se desarrollaron: *“un conjunto de acciones formativas y en dos años, se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios, y en consecuencia, de su localidad de residencia”*¹⁶

De esta forma los estudios de este tipo se extendieron a nivel mundial, ya que todos querían hallar la forma de mejorar sus procesos de selección, con ventajas como el ahorro de dinero y tiempo, además de un mejoramiento visible en la producción de sus respectivas empresas.

McClelland demostró también que la formación académica y los llamados tests de inteligencia no eran herramientas suficientes para lograr el éxito profesional, así que buscó y encontró nuevas variables a las que denominó “competencias” las mismas que prometían un mejor rendimiento laboral.

¹³ Id.

¹⁴ Id.

¹⁵ Id.

¹⁶ Id.

Para llegar a estos resultados, McClelland descubrió que era necesario estudiar a los individuos en sus respectivos puestos de trabajo, “*contrastando las características de quienes eran particularmente exitosos, con las de aquellos que lo eran pero solamente en promedio*”¹⁷

Para concluir con este tema, se puede resumir que el surgimiento de las competencias a nivel de autoría con un nuevo enfoque del mundo empresarial, se da a inicios del siglo XX, sin embargo no es sino hasta fines de la década del 70 que se posiciona con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, McClelland con su planteamiento de nuevas variables llamadas competencias, las cuales dieron un giro total a lo conocido hasta la época.

Surgimiento de las competencias a nivel de países

Otra manera de introducirnos en los orígenes de las competencias es mirándolas desde la perspectiva de las instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos, a éste enfoque se lo ha denominado “a nivel de países”.

Nuevamente y continuando con la misma perspectiva, Leonard Mertens nos muestra que el concepto de competencia surgió de nuevo en la década de los ochenta y con mayor fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos en los que se venían presentando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo (EE.UU, Canadá, Australia e Inglaterra), como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra.

Leonard considera que la base del problema, en estos países, radica en el hecho de que la formación impartida no iba acorde al cambio de los tiempos; debido a esto fue que creció la aún naciente motivación para una pronta implantación de un sistema nacional de competencias en Inglaterra, país protagonista en la aplicación y desarrollo de los sistemas normalizados.

¹⁷ VALLE, Isel, *Sobre competencias laborales*, p 1-2, 2003

Cabe mencionar también que la situación que este país experimentó, coincidió con el diagnóstico inicial que motivó el día miércoles 21 de Abril del 2004, el inicio del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales Chileno y que perfecciona a su vez, el Estatuto de Capacitación y Empleo, el cual promulga: la existencia de una alta brecha entre oferta y demanda de formación/capacitación, barreras de entrada a calificación formal, métodos de evaluación basados solamente en conocimientos y bajo interés por capacitarse y ganar competencias de parte de los trabajadores.

Es por esto que Mertens considera que este tipo de problemas se presentan con mayor frecuencia en países en vías de desarrollo, y por esta razón la aplicación de un sistema nacional de competencias puede resultar una alternativa sumamente viable, al menos a primera vista, para impulsar la educación y la formación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y en general de la sociedad.

Surgimiento de las competencias a nivel de empresas

Existe otra manera de abordar los orígenes de las competencias y es precisamente el denominado “a nivel de empresas”. A este enfoque se lo ha relacionado con los cambios en diferentes ámbitos a nivel global, por citar algunos: “las estrategias de competitividad, de productividad y de gestión de recursos humanos”

Leonard cree sin lugar a dudas que el surgimiento del enfoque de competencia se relaciona estrechamente con las transformaciones productivas que sucedieron a partir de los ochenta, por ejemplo, una mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, fueron estrategias que se difundieron velozmente de Japón hacia los países occidentales.

Es por esto que L. Mertens considera que las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad, terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes solo hacían parte de su entorno. De este modo, se construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como por ejemplo: proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, entre otros.

1.2. Fases del proceso de selección de personal

Las diferentes fases del proceso selectivo son las siguientes:

1. Preparación.

- Estudio de los puestos a seleccionar.
- Previsión del personal necesario.
- Estudio del mercado de trabajo.
- Preparación de la fase de reclutamiento.
- Recepción de solicitudes y candidatos.
- Controles estadísticos.

2. Exámenes.

- Preparación de las normas de los diferentes exámenes.
- Realización de exámenes psicológicos, profesionales y médicos.

3. Asesoramiento y decisión.

- Recopilación de antecedentes personales.
- Recopilación de información sobre los exámenes.
- Redacción del informe final.
- Toma de la decisión final.

4. Período de prueba

- Contratación dentro de un período de prueba.
- Calificación sistemática.
- Informe final.

5. Admisión.

- Contratación definitiva
- Colocación
- Introducción del trabajador en la empresa

Este proceso o cualquier otro que pueda establecerse de forma sistemática, solamente será eficaz, si como se dijo anteriormente, se encuentra coordinado con la política de personal de la empresa e integrado en la política general de la misma.

Únicamente de esta manera, se logrará favorecer el máximo ajuste entre las posibilidades de cada individuo y el trabajo en la empresa, que es en definitiva el fin del proceso de selección de personal.

1.2.1. Técnicas tradicionales de selección

Si bien es cierto, existen actualmente métodos muy modernos para realizar una selección de personal, sin embargo antes de que éstos aparecieran o fueran creados, ya existían otros. Precisamente es a estos otros a los que denominaremos “procedimientos tradicionales”.

Debido a la importancia de este proceso, las empresas de uno u otro modo siempre lo han realizado, aunque no de manera tan sistemática y organizada como ahora lo hacen.

De entre los métodos señalados, es decir, los tradicionales, citaré algunos de los más conocidos y utilizados.

Relación familiar

Este es un sistema bastante habitual entre los gremios artesanales y se generaliza en las empresas familiares.

Los empresarios de compañías pequeñas o medianas prefieren y seleccionan a las personas más allegadas a su familia o a algún miembro de ella. La razón es que de esta manera se sienten mucho más seguros de que la labor encomendada será realizada con mayor responsabilidad, o en caso de no ser así, saben adónde acudir, cuando conocen a la familia de donde proviene el candidato, o en su defecto, cómo hacer contacto con este último.

Recomendación

Igualmente este método ya ha sido utilizado antes hasta la saciedad. Comprende un tipo de vínculo con una tercera persona, de tipo jerárquico, comercial o amistoso.

Probablemente no solo en nuestro país hemos reincidento tanto en este aspecto, pero bajo ningún parámetro, estas “recomendaciones” podían garantizar en modo alguno el buen desempeño del candidato o peor aún, una adecuada formación o experiencia en el campo de trabajo que requiere de personal.

Por fortuna, se ha ido disminuyendo paulatinamente la práctica de esta técnica.

Impresión subjetiva

Este podría ser también considerado, como un método por demás superficial, ya que se fundamenta en la primera impresión probablemente física que el candidato da al denominado “patrono”. Aunque se considera que ésta es precisamente la que persiste al momento de seleccionar personal para un cargo específico, una entrevista en términos generales no es suficiente para formarse una opinión de la persona que aplica para un puesto o cargo; aún una entrevista tecnicada, no es completamente suficiente para establecer un juicio certero del candidato, por cuanto también entran en juego otros factores como son la

personalidad, reacción ante situaciones críticas, nivel de liderazgo y de creatividad, etc.

Información sobre la actividad anterior

Este método se basa en la información que se puede adquirir del último o últimos lugares en donde el candidato laboró.

También se lo obtiene a través de certificaciones escritas, previamente acreditadas y comprobadas por el interesado en contratar al candidato.

Otra de las maneras es vía contacto telefónico con personas que conocen al individuo y que están dispuestas a dar informes directos sobre él.

Formación profesional

Este sistema hace referencia a la instrucción académica que el candidato posee, la misma que estaría acreditada por los títulos y diplomas que haya obtenido. También se refiere a las calificaciones adquiridas durante este período y/o a las prácticas, también conocidas como “pasantías” realizadas en empresas o lugares afines a su formación profesional.

Exámenes de conocimientos

Este procedimiento es constantemente utilizado para cubrir determinadas vacantes, generalmente de tipo administrativo. Consiste en una prueba de conocimientos teóricos pero que usualmente es de tipo cultural y que posee un contenido que no se relaciona mayormente con las exigencias de la vacante.

Pruebas profesionales

Estas pruebas son utilizadas con mayor frecuencia para la selección de operarios de oficio. Suelen estar elaboradas, bien en forma de un ejercicio

práctico a manera de un examen de ingreso, o también como un período de prueba basado en un contrato de trabajo eventual durante un determinado tiempo a convenirse.

Muchas veces y debido a las actuales necesidades, estos métodos pueden hallarse “fuera de contexto” es decir, un tanto obsoletos, sin embargo realmente no son tan ineficaces. Es más, en ciertos casos resultan bastante útiles e incluso necesarios. Tal es el caso de las pruebas profesionales que en ocasiones y por razones de políticas internas en una empresa, se puede justificar o explicar su utilización.

El caso es que como parte de un amplio proceso, algunos de estos métodos pueden aportar con información útil y por lo tanto no se los debe descartar en su totalidad y más bien estar abiertos a cualquier adecuación que en base a ellos se pueda realizar.

1.2.1. Técnicas sistematizadas de selección de personal

El hecho de que determinados procedimientos sean considerados como “científicos”, no se debe precisamente a su complejidad, sino a que son más rigurosos y objetivos que los que comprenden la anterior clasificación.

Los procedimientos científicos tratan de medir aquellas características de las personas que están más relacionadas con las exigencias de la función a desempeñar, de tal manera que se pueda predecir la conducta que en un futuro tendrá el candidato en el cumplimiento de sus funciones o tareas.

La selección científica se basa en dos supuestos:

1. Existen infinidad de tareas y cada una de ellas posee características distintas.
2. Existen diferentes grados de aptitud o idoneidad para desempeñar cada una de las diversas tareas.

Resumiendo un poco, de estos dos supuestos, puede afirmarse que cada tipo de tarea o función implica determinadas aptitudes o requisitos que cada persona posee en diferente medida. Esta medida, puede ser conocida a través de diversas técnicas de exploración.

Debido a que estas técnicas tratan de conocer a través de ellas un determinado comportamiento o forma de conducta del hombre en el trabajo, queda plenamente justificado el que sea la “Psicología del Trabajo” la que se ocupe de estas técnicas e intente predecir el comportamiento humano mediante sistemas de medida de apreciación cuantitativa y cualitativa.

Ahora el diagnóstico final sobre la adecuación de una persona a un cierto tipo de trabajo o tarea, no deberá fundamentarse únicamente en la suma de unos valores cuantitativos, sino también en una consideración global en la que se integre toda la información obtenida y se interprete en función de un conocimiento psicológico mucho más profundo.

Las técnicas más utilizadas en los procedimientos científicos de selección de personal son los siguientes:

- Tests en todas sus clases y formas
- Cuestionarios tanto de rasgos de personalidad como de actitudes e intereses.
- Entrevistas
- Escalas de calificación
- Exámenes o pruebas profesionales, teóricos y prácticos.

Los tests en todas sus clases y formas

Esta palabra se la utiliza internacionalmente, aunque en su origen es inglés y equivale en español a “testigo”, “atestiguar”, “testimonio”, es decir “reactivo”, “prueba”, “comprobar” o “ensayar”.

Los llamados tests, son procedimientos científicos de diagnóstico y medida; son un reactivo o prueba que, aplicado a una persona, nos da testimonio del grado o índole de conocimiento, aptitud o manera de ser que ésta posee.

Según la definición del profesor Yela: “un test es una situación problemática, previamente dispuesta y estudiada, a la que el sujeto ha de responder siguiendo ciertas instrucciones, y de cuyas respuestas se estima por comparación, con las de un grupo normativo, la calidad, índole o grado de algún aspecto de su personalidad”.

El método de los “tests” se inició a fines del siglo XIX y con los trabajos de tres psicólogos: Galton, Cattell y Bidet.

Condiciones fundamentales de un test

Cualquier test debe reunir tres requerimientos:

- Ser válido
- Ser preciso y fiable
- y, estar tipificado

Que sea válido significa, que pueda demostrar estadísticamente que existe suficiente correlación entre las puntuaciones obtenidas por un grupo de personal y el grado de aptitud demostrada por esas mismas personas en la vida profesional, en la característica que el test debe medir. Por ejemplo, un test aplicado a un candidato para un cargo obrero, deberá medir su grado de habilidad manual en el oficio que se le encomiende.

El segundo requerimiento, es decir la precisión, hace referencia al grado de constancia con sus medidas. Cuando al aplicar un test a una misma persona, este nos da puntuaciones similares (iguales o poco diferentes), y es considerado como un test confiable.

Llamamos tipificación de un test, a su poder discriminativo, es decir cuando aplicado a un grupo de personas nos ofrece puntuaciones suficientes diferenciadas, como reflejo de las diferencias existentes en las aptitudes individuales. Cuando se aplica un test a una persona, los resultados se reducen a una puntuación directa, la cual necesitamos compararla con la puntuación obtenida por el grupo representativo al cual esta persona pertenece.

Averiguar y ordenar debidamente las puntuaciones obtenidas por ese grupo o población, es lo que se denomina “tipificación”.

Clasificación de los tests

Los primeros tests elaborados a principios del siglo XX, fueron diseñados para medir el grado de inteligencia; posteriormente, fueron creados otros para medir otras características. En un inicio, se los aplicaba individualmente, pero a partir de la Primera Guerra Mundial, se crearon tests grupales, y empezaron a ser aplicados de manera colectiva.

De acuerdo al rasgo psicológico que los tests miden, se pueden clasificar en:

Tests de rendimiento

Tienen por objeto medir el grado de conocimiento o el rendimiento de una persona en relación con los que han demostrado poseer en una determinada materia el grupo o población al cual esta persona pertenece, ya sea en su vida escolar o en la profesional.

Son por lo tanto exámenes de conocimientos escolares o de competencia profesional, debidamente sistematizados y que cumplen con las condiciones fundamentales antes citadas.

Tests de Aptitudes

Son los que se refieren a las características potenciales, es decir innatas o adquiridas por la persona, y no a su actual grado de conocimientos o competencia.

Pueden subdividirse bien en relación con las exigencias de una determinada situación profesional en “tests” de aptitudes psicológicas, o bien en relación con las exigencias de una determinada situación profesional en “tests” de aptitudes prácticas.

Entre los primeros sobresalen los de inteligencia general y los de aptitudes primarias, que incluyen el razonamiento abstracto, comprensión verbal y aptitud numérica.

En relación con las aptitudes existen numerosos tests para medir la aptitud de las personas hacia los distintos trabajos y profesiones.

Tests de Personalidad

Son aquellos relacionados con aspectos no cognoscitivos de la conducta, a aspectos del temperamento o carácter, tales como afectos, intereses, inclinaciones o actitudes.

Estos tests pueden ser sintéticos, cuando tratan de apreciar la personalidad global, o analíticos, cuando pretenden apreciar ciertos aspectos de la misma.

Por el medio que para ello utilizan, los tests de personalidad pueden dividirse en:

- Subjetivos, en los que la persona ha de responder a preguntas conocidas como cuestionarios.
- Expresivos, en los que se aprecia la personalidad a través de los movimientos expresivos de la persona, por ejemplo la grafología.
- Proyectivos, en los que apreciamos la estructura general de la personalidad a través de la interpretación en la que el sujeto proyecta su personalidad, como es el caso del Test de Rorschach (Prueba de las manchas).
- Objetivos, en los que se observa algún aspecto de la personalidad, la emotividad por ejemplo, que previamente ha mostrado tener relación con determinadas características.

Los cuestionarios

Son un conjunto de preguntas que la persona ha de contestar. Deben reunir las mismas condiciones que un “test”, es decir que deben ser válidos, fiables y estar tipificados.

Sus preguntas deben proporcionar una información adecuada a los fines que persigue, deben estar formulados en un lenguaje adecuado y no ofrecer dudas de significación; deben plantearse y contestarse de acuerdo con ciertas normas prefijadas, e iguales para todas las personas que se van a comparar.

Los cuestionarios pueden ser una técnica eficaz para medir conocimientos escolares o profesionales, y determinados aspectos de la personalidad.

La entrevista

Es una técnica de comunicación, además de una conversación planeada como medio para obtener o dar una información.

Realmente, la entrevista no es un procedimiento científico, más bien se la podría definir como un arte. No obstante, es considerada y admitida como una técnica psicológica más.

En general, la entrevista puede definirse como una situación de interacción dinámica por medio del lenguaje entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado. Aquí se produce un intercambio de información, ideas, opiniones e impresiones con un fin determinado.

La entrevista puede ser una eficaz técnica de diagnóstico y medida de los conocimientos y personalidad de los individuos, aunque con el inconveniente de ser poco objetiva y requerir de un entrevistador muy experimentado.

Aspectos fundamentales de la entrevista

Un análisis de la entrevista, considerada como medio de comunicación, nos permite observar que en ella existen tres aspectos fundamentales, que son los siguientes:

- Obtener información.
- Dar información.
- Establecer un clima de confianza.

Los dos primeros aspectos hacen referencia a la información. Pero esta información debe ser doble; por una parte, el entrevistador desea obtener información sobre ciertas características o circunstancias del entrevistado, pero al mismo tiempo, darle información y ayudarlo de alguna manera.

El tercero y último aspecto se refiere a que para favorecer la comunicación, es necesario establecer un clima de confianza entre las dos partes, y esto solo se consigue cuando se llega a crear una mutua comprensión. Sin este

aspecto, solamente conseguiremos hablar, pero no se habrá realizado una “entrevista”.

Clases de entrevista

Se las puede clasificar por desarrollarse como una charla amistosa, sin directrices previas.

Por su estructura

- Libre, la cual se caracteriza por desarrollarse como una charla amistosa, sin directrices previas. El entrevistador va observando la actitud del candidato, sus reacciones, sus modales, sus opiniones, etc. En este tipo de entrevista, el entrevistador solo actúa para estimular a sintetizar los puntos importantes de los manifestados por el entrevistado.
- Dirigida, consiste en una conversación planificada sobre una serie de factores que se han establecido previamente y que deben ser cubiertos sistemáticamente a lo largo de la entrevista. En esta clase de entrevista, el que la realiza interviene para llevar la pauta de los factores esenciales previamente establecidos, y sobre los que se necesita adquirir información. El entrevistado se limita a contestar las preguntas que le hacen.

Por su objeto

- De selección
- De nuevo ingreso
- De salida
- De consejo

Si bien los objetivos de la entrevista cambiarán según sea la finalidad que se persigue, el procedimiento a seguir en ésta, vendrá determinado por la estructura que se elija a la vista de las ventajas e inconvenientes que cada una de ellas presente.

Aspectos técnicos de la entrevista

En toda entrevista, deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

a) Preparación

Toda entrevista requiere una especial preparación previa. Por una parte, deberá tener en cuenta ciertas circunstancias físicas y ambientales, determinar una fecha y hora, disponer de un lugar adecuado, etc. Por otra parte, la entrevista requiere una cierta preparación psicológica del entrevistador, que ha de encontrarse en condiciones adecuadas para poder conseguir el clima de confianza deseado.

b) Comienzo

Se deberá poner especial cuidado en este punto, ya que el inicio de la misma es de gran importancia pues la impresión que el entrevistador cause en los primeros minutos, será decisiva en la actitud que el entrevistado tomará en adelante. Lo más aconsejable en estos casos, es que explique desde un inicio la finalidad de la entrevista y lo que se pretende de la persona, haciéndole ver que no se pretende más que obtener la información que el entrevistado voluntariamente desee otorgar.

c) Reglas para entrevistar

La principal habilidad del entrevistador está en obtener toda la información posible, escuchando al entrevistado de una manera amistosa y en el mejor clima de confianza posible, para lo cual es necesario:

- Saber callar, que equivale a saber escuchar.
- Estar verdaderamente interesado en los problemas u opiniones que el entrevistado expone, actitud que deberá ser sincera y no fingida.

Para conseguir esto, es necesario:

- Que el entrevistador no discuta ni argumente
- Que el entrevistador no aconseje ni trate de imponer su voluntad
- Que el entrevistador solo intervenga para estimular o disipar recelos.

Esto no significa que el entrevistador debe aceptar como válido todo lo que el entrevistado diga, pues obviamente el primero formará su opinión, la cual deberá guardarla para sí mismo.

Valoración de los datos de la entrevista

Para valorar la entrevista, hará falta disponer de los siguientes datos:

a) Datos personales del entrevistado

- Historial profesional.
- Experiencia laboral.
- Aficiones.
- Nivel formativo y cultural.
- Ambiente social y familiar
- Presencia física.
- Modales y expresiones.
- Forma de vestir.

b) Datos de fondo de la entrevista

- Facilidad de expresión.
- Capacidad de comprensión.
- Adaptación en el proceso de la entrevista.
- Problemas derivados de su carácter o situación personal.
- Actitud ante la vida y ante los hombres.
- Prejuicios sociales, ideología, etc.
- Sociabilidad.
- Madurez emocional.

c) Recogida de datos

Durante la entrevista, solamente se recogerán los datos imprescindibles y objetivos; inmediatamente después de concluida ésta, el entrevistador pondrá por escrito y lo más fielmente posible, todo lo dicho por el entrevistado, y conservará el orden seguido en la entrevista.

Antes de redactar definitivamente la entrevista, se deberá repasar lo que se transcribió anteriormente, subrayando aquellos puntos en los que se revelen la personalidad del entrevistado, añadiendo las observaciones del caso.

Esta redacción deberá realizarse lo más pronto posible luego de terminada la entrevista, con el fin de recordar con mayor facilidad todos los aspectos tratados en la misma y conservarlos, al igual que las impresiones que se tuvo con referencia a los mencionados aspectos.

d) Valoración

Antes de proceder a la valoración, se debe concienciar los errores en los que generalmente se incurre y que son los siguientes:

- *Efecto de halo.* Tendencia a enjuiciar globalmente al entrevistado basándose en la impresión que el entrevistador ha tenido sobre un aspecto determinado.
- *Prevenciones, estereotipos y prejuicios.* Influencia que pueden ejercer sobre el entrevistador ciertas interpretaciones.
- *Tendencias extremas.* Tendencia que puede tener el entrevistador a juzgar demasiado favorable o severamente al entrevistado.
- *Tendencias centrales.* Tendencia del entrevistador a ser indulgente y emplear una calificación media por falta de elementos o temor de emitir juicios extremos.

Para no incurrir en estos errores, que pueden ser graves, conviene no apreciar al candidato por cada factor. La interpretación de los datos de la entrevista debe hacerse en función de todas las características apreciadas.

La calificación tanto parcial como global de cada uno de los factores, no debe ser muy extensa. Tres grados, por ejemplo: bueno, regular y malo, serán suficientes, o a lo sumo cinco. También puede utilizarse una escala numérica.

Para interpretar objetivamente una entrevista, deberá tomarse en cuenta que una misma información dada en situaciones diferentes, puede tener significados muy diversos. Lo que una persona expresa en una entrevista,

depende no solo del conocimiento que tenga sobre el tema, sino también de su personalidad, de su situación social, e incluso de la personalidad del entrevistador.

Finalmente, la entrevista no es por sí sola una técnica suficientemente válida y fiable para enjuiciar a las personas, ya que es bastante subjetiva, pero sin embargo, aporta una gran variedad de matices sobre el entrevistado que no llegaríamos a conocer utilizando otros métodos.

Las escalas de calificación

Para apreciar una determinada característica o cualidad del hombre, no siempre se debe utilizar un test o realizar una entrevista. Existen determinados aspectos del hombre como la experiencia profesional, el espíritu de equipo, el sentido de la realidad, la voluntad del trabajo, etc., que se reflejan mejor en una calificación de conjunto que en los resultados de un test.

Por otro lado, a veces es conveniente recoger en forma de calificaciones, los datos y observaciones recogidas en las entrevistas.

Las escalas de calificaciones tienen un gran valor en el campo del trabajo, y constituyen un valioso y práctico instrumento para la calificación del mérito de los trabajadores, así como para la promoción de puestos superiores. La mayor o menor utilidad de esta técnica dependerá fundamentalmente de los propios calificadores y de las escalas de calificación que utilicen.

El empleo de estas técnicas de selección en las empresas es cada vez más frecuente, lo que sin lugar a dudas, responde a una demostrada eficacia.

Existe sin embargo, el riesgo de que su uso se convierta en “abuso”, a causa de los siguientes motivos:

1. Se supervaloren excesivamente, olvidando su condición de instrumentos e ignorando las limitaciones que estas poseen.
2. Se utilicen para fines inadecuados o en circunstancias que puedan plantear problemas de personal más graves que los que tratan de resolver.
3. Se apliquen de manera inadecuada, sin atenerse a las normas estrictas que condicionan su valor y eficacia.
4. Se interpreten sin la necesaria preparación científica-psicológica y estadística, que quien las aplica debe poseer, para poder diagnosticar sobre los resultados obtenidos.

Estas técnicas de diagnóstico y medida permiten descubrir las aptitudes, los conocimientos, la experiencia profesional y, en numerosos aspectos, la personalidad de los individuos sometidos a la selección.

A este procedimiento de selección de personal se lo ha denominado “selección científica”, aunque se trata más bien de una “selección sistémica”.

Las ventajas que reporta una selección por procedimientos científicos o sistémicos son las siguientes:

1. Conocimiento más exacto del potencial humano de la empresa.
2. Conocimiento de todas las aptitudes y características que exigen las diversas tareas y puestos de trabajo.
3. Centralización y control de la admisión de personal de nuevo ingreso.
4. Elaboración de sistemas de promoción.
5. Establecimiento de planes de formación.
6. Elección de mandos auténticamente capacitados.
7. Selección de las personas más aptas para asistir a los cursos de formación.

Técnicas de grupo de evaluación

Los Recursos Humanos dentro de la organización son el área que se ocupa de atender y administrar lo que pasa con las personas y cuya tarea principal es

traer gente de afuera para reemplazar a quienes ya se fueron, o ascendieron. Incluye tareas de selección, capacitación y desarrollo de personas.

Es en ésta área de Recursos Humanos donde se realizan las evaluaciones grupales, que empieza siempre con la definición de un perfil y luego con la aplicación de la técnica de evaluación.

Se evalúa con tres finalidades básicas: seleccionar, reubicar y desarrollar personal.

- **Selección.** Proceso por el cual se incorpora una persona a una empresa. Implica elegir quién o quiénes son los candidatos con mayores posibilidades de ser elegidos. Generalmente hay más candidatos que cargos.
- **Reubicación.** Se realiza cuando se desea aprovechar recursos existentes para un nuevo proyecto, rescatando la historia y la experiencia del personal ya existente. Así se presenta un menor grado de libertad, pues se debe elegir entre el personal que ya labora dentro de la empresa.
- **Desarrollo.** Cuando se elige gente para construir el “mañana cercano”, es decir la promoción actual que va a formar parte de la empresa; o el “mañana lejano”, o aquellos que van a ser considerados como cuadros de reemplazo, se trata de elecciones referidas al futuro. Se busca generalmente un “semillero” de profesionales jóvenes que conste de gente capaz, con buen nivel académico, capacidad de investigación, flexibilidad, etc. para poder cubrir cargos de responsabilidad mayor en el futuro.

El perfil es lo primero que debe trazarse, pues permite evaluar las características elegidas y apreciarlas debidamente.

Pasando al tema de lo que son las técnicas en sí, éstas se proponen observar, explorar, reconocer, comparar y conocer aspectos referidos a las personas en cuanto a sus características, habilidades, recursos y posibilidades, en relación con otras, es decir una situación de interacción. Se interesan por el cómo:

cómo resuelve, cómo afronta, cómo compite, cómo expresa sus ideas, por el resultado: qué obtiene, qué provoca, qué genera; por el proceso y el resultado.

Las técnicas grupales de evaluación proveen información acerca de:

- Cómo alguien usa sus recursos en determinadas situaciones.
- Qué provoca en otros y cómo responde cuando otros intervienen.

Informan acerca de algunas alternativas posibles del repertorio de respuestas del evaluado, en ciertos contextos y ante ciertas acciones o intervenciones de otros. También pueden informarnos acerca de la respuesta social que provoca el evaluado y la imagen que brinda.

El campo de evaluación ofrece un como si, en el que se presentan obstáculos y problemas que cada participante deberá resolver por sí mismo, y en relación con otros.

Hay diferentes técnicas grupales de evaluación, pero todas tienen en común:

- Trabajar con un conjunto de personas convocadas para la evaluación.
- Lugar y tiempo prefijados.
- Tarea propuesta.
- Coordinador.
- Observador (opcional).
- Marco Teórico.
- Parámetros desde los cuales considerar fenómenos.
- Acuerdo (respecto a qué criterios serán usados por los evaluadores para emitir juicios).

Las etapas son tres:

1. Preparación o caldeamiento
2. Realización o dramatización y,
3. Cierre o comentario con conclusiones y devolución

El contexto de la experiencia no es otro que la misma Empresa, concebida como campo interdisciplinario donde se emprenden acciones y se utilizan recursos para obtener resultados ventajosos. La empresa es el contexto en el cual se pueden aplicar las diferentes técnicas grupales de evaluación.

Es un lugar de interdisciplina, en tanto se trabaja en una situación pareja, simétrica, con interlocutores que manejan distintos conceptos, terminologías y categorías de análisis. Puesto que la empresa es un lugar de interdisciplina, la posibilidad de realizar un trabajo de campo es más evidente, cosa que no puede hacerse en un trabajo de consultorio o en el laboratorio. En la empresa se investiga y, al mismo tiempo, se opera para obtener beneficios.

Se define “organización” como un conjunto de personas con diferente asignación de responsabilidades y tareas, generalmente a partir de un modelo jerárquico, y contratadas para resolver problemas; sin embargo, para problemas especiales, existe la posibilidad de contratar un consultor externo, especialista en su campo.

Al ir creciendo más y más la empresa, se deja de tener un control directo sobre el personal, y es menester incorporar un departamento de personal para administrarlo.

Un especialista en Recursos Humanos, es quien asesora a este departamento. Entre estos especialistas podemos incluir a los abogados, para los riesgos legales que implica el manejo de personal, y en algunas ocasiones, es posible considerar la contratación de ingenieros como parte del personal, los cuales tienden a ver al hombre como una “máquina de trabajar”, en un buen sentido, y analizan cómo pueden rendir más y de mejor manera. Los últimos profesionales que se incorporan son los psicólogos, poco conocedores del campo

de trabajo pero expertos en el manejo del comportamiento y las motivaciones del personal.

Exámenes o pruebas profesionales teóricos y prácticos

Las pruebas o exámenes profesionales constituyen un modo de comprobar la formación o adiestramiento, los conocimientos adquiridos, y el nivel de dominio de las tareas del puesto. Su utilización se justifica cuando las tareas de un puesto son específicas o tecnificadas.

A diferencia de los tests, la medida de dicho nivel suele ser absoluta y discriminativa. En ella sí cabe el concepto de apto o no apto. Los tests aprecian las diferencias existentes en la predisposición y en la aptitud para determinadas tareas. Los exámenes comprueban el nivel de conocimientos que se posee.

Las pruebas o exámenes deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Objetivos.** Que su valoración pueda ser única, al margen de quien la realice.
- **Valorables.** Para ello el diseño y planteamiento de sus elementos ha de ser cuidado en su homogeneidad, contenido y posible cuantificación.
- **Inéditos.** No conocidos por el examinado, a fin de evitar su preparación previa.
- **Ilustradores.** Que exploren lo más completamente posible la gama de conocimientos que se precisa comprobar, pero que lo hagan de una manera breve y con agilidad en la aplicación y corrección.

Las pruebas o exámenes se pueden plantear de diversas formas:

- **Orales.** Además de los conocimientos, se pueden recibir impresiones sobre la imagen, presentación y expresión de los candidatos.

- **Escritos.** Suelen ser el complemento de los orales, aunque pueden utilizarse por sí solos. Aportan la posibilidad de cuestionar aspectos prácticos, y de hacerlo de forma simultánea a varios candidatos, con el ahorro de tiempo que ello implica.
- **Prácticos.** Tienen como objetivo comprobar los conocimientos y experiencia que el candidato posea en una actividad o función. La prueba consiste en la realización de una tarea concreta hasta la obtención de un resultado observable y, por tanto, objetivo.

La información que aportan es algo más ilustrativa que la de los anteriores (a los que puede complementar) y más utilizable en la selección de personal. Su aplicación se extiende ampliamente a la clasificación profesional de puestos de nivel medio de diversas especialidades académicas y laborales, u oficios profesionales.

Dentro de las pruebas prácticas, cabe destacar que, actualmente, están teniendo un gran desarrollo los ejercicios situacionales de simulación para medir el comportamiento del candidato frente a situaciones que reflejan las que se encontrará en la realidad concreta del trabajo. Discriminan así la aptitud, reacción, desenvolvimiento e, incluso, los conocimientos y experiencia que se aporta, pero no las motivaciones.

Valoran aspectos y cualidades requeribles en puestos directivos de cierto nivel: energía, organización, planificación, decisión, comunicación, resistencia al estrés, liderazgo, entre otras. Algunas de las técnicas aplicadas son del tipo cuestionarios, estudio de casos, *role playing*, ejercicios *inbasket* y otros, realizados en forma individual, en reuniones de grupo, juegos y presentaciones.

CAPITULO II

LA EMPRESA NATRANSCOM

2.1. Antecedentes de NATRANSCOM

El mundo actual se encuentra inmerso en cambios constantes, donde todos y cada uno de los miembros que lo conforman se encuentran interrelacionados y, a su vez, se encuentran en una constante competencia para ser mejor, el cual los obliga a que busquen el desarrollo integral de todos sus elementos. Este efecto, denominado globalización, conlleva a que este proceso de cambios y mejoras tenga nuevas exigencias, donde las organizaciones tendrán que cumplir con nuevos requisitos para satisfacer necesidades más exigentes, teniendo que demostrar la calidad que tiene.

Frente a estos aspectos, la empresa Natranscom Cia. Ltda. ha optado por un crecimiento sustentable, basado principalmente en la mejora de sus procesos operativos mediante la implementación de normas internacionales de calidad, seguridad y medio ambiente, dejando a un segundo plano el manejo de personal mediante procesos estandarizados de selección y capacitación; el presente proyecto está enfocado precisamente a estos aspectos, que en gran medida fortalecerán a la empresa desde un punto de vista del personal humano que en ella labora.

2.1.1. Historia de la empresa

Conscientes de todos los aspectos del mundo competitivo de hoy en día, en 1992 se crea una empresa familiar con el Lic. Libardo García a la cabeza, la cual recibe el nombre de Transportes el Rey. Esta empresa funciona durante tres años en 1995, se cambia el nombre a Nacional de Transportes y, en 1996, se funda NATRANSCO (Nacional de transportes y comercio). En calidad de Sociedad Civil Comercial con la inclusión de Leonardo Enríquez (actual Presidente), durante este periodo, la empresa adquiere renombre en el mercado en el cual se desenvuelve, y se ve en la necesidad de crecer empresarialmente. Es entonces cuando, el 4 de Abril del 2001 se cambia de denominación, y pasa a

ser NATRANSCOM CIA. LTDA. (Nacional de transporte servicios y comercio compañía limitada.) Con la inclusión de Franklin Enríquez como socio, durante cinco años, la empresa experimenta un gran cambio, especialmente en el crecimiento de su patrimonio; en esta etapa, surge nuevamente la necesidad de crecimiento. Frente a estas circunstancias, se fusiona con una empresa de carácter familiar y que hasta entonces funcionaba como persona natural. Es la empresa del Sr. Ramiro García quien aporta con un 30% del capital social; con estos antecedentes, tenemos a la actual NATRANSCOM Cia Ltda.

Para la consecución de esta gran idea se tomó como clientes a las empresas petroleras y afines, debido a que estas tienen un enorme movimiento logístico por tierra desde las principales ciudades y puertos hasta los centros de explotación, además de servicio a particulares.

GRAFICO 1

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Fuente: NATRANSCOM CIA. LTDA

Trabajar con NATRANSCOM CIA. LTDA. significa seguridad, tranquilidad y puntualidad. Sus conductores certificados y entrenados, sus unidades calificadas por normas de calidad y en óptimas condiciones para movilizar cualquier tipo de mercadería, su sistema de gerencia de viajes y seguimiento vehicular, y todo su equipo, están listos para brindar el tipo de servicio que todas las empresas desean.

2.1.2. Principios de la empresa

- **Honestidad.-** para lograr que tanto sus empleados como sus clientes se sientan satisfechos de manera integral con la organización, y es una de sus principios obrar de manera honesta, cobrando precios justos, dando todas las garantías necesarias y que exija la ley.
- **Lealtad.-** este es uno de los principios que más se identifica con esta organización, ya que podemos observarlo en sus empleados, a demás pretende lograr que sus clientes sean también leales a la organización por medio del cumplimiento de un servicio de calidad.
- **Equidad.-** la equidad en NATRANSCOM Cia. Ltda. se aplica a los diferentes niveles de la estructura organizacional, ya que en cada nivel, todos sus empleados y colaboradores, tienen los mismos derechos, obligaciones, y responsabilidades.
- **Responsabilidad.-** al realizar un servicio la responsabilidad, que pesa sobre la empresa, es muy grande, ya que está consciente de que un error podría traer graves consecuencias, responsabilidad en el servicio, social y para con sus empleados, es una base importante para un desarrollo consistente.
- **Respeto.-** el respeto es uno de los valores que más se practican en NATRANSCOM Cía. Ltda., ya que es de vital importancia para mantener una buena relación con sus clientes, y con sus empleados.

2.2. Estructura de NATRANSCOM CÍA. LTDA.

2.2.1. Estructura organizacional

La administración, se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.¹⁸

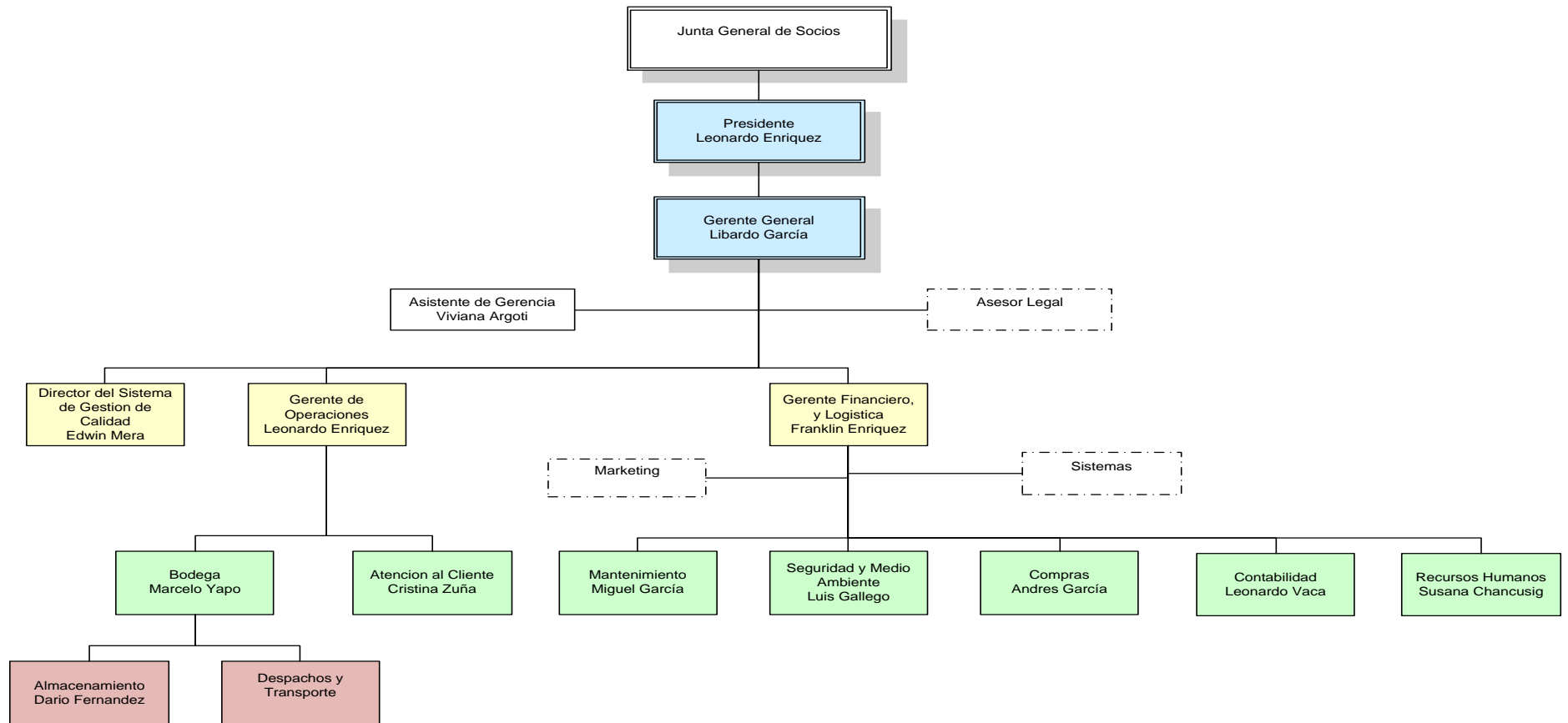
El proceso representa las funciones de la administración que tradicionalmente han sido clasificadas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Dentro de la fase de planeación, incluye definir objetivos, metas, y los planes con las actividades a desarrollar de tal manera que el servicio sea realizado de una manera técnica, económica y ecológica, de

¹⁸ ROBBINS Stephen; *Fundamentos de Administración*; Prentice Hall; 3ª Edición; México; 2.002; p. 5.

acuerdo a las metas planteadas. La organización determina que actividades deben realizarse, así como de los recursos con que se disponen para alcanzar los objetivos, también se designan funciones, cargos y los responsables. La dirección incluye motivar a los empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos. La coordinación o integración del recurso humano, tiene como finalidad proveer de los elementos necesarios, a fin de que se cree un clima laboral adecuado que satisfaga las necesidades de todos los integrantes de la organización. El control se encarga del seguimiento de actividades, para asegurarse que se están cumpliendo como se planearon y corregir cualquier desviación significativa, todas estas funciones conducen a alcanzar los objetivos planeados por la organización.

Para el presente plan de negocios se presenta el siguiente organigrama sobre la administración de la empresa, el mismo que se detalla a continuación y cuyos colores delimitan el nivel dentro de la empresa: amarillo es el nivel de gerencias y verde el de jefaturas.

GRAFICO 2
ORGANIGRAMA DE NATRANSCOM CIA. LTDA.



Fuente: NATRANSCOM CIA. LTDA.

TABLA 1
LISTADO DE CARGOS Y PERSONAS ACTUALMENTE

PERSONAL AÑO 2010	
Cargo	Personas
Gerente General	1
Jefe de Operaciones	1
Gerente Financiero	1
Jefe de Seguridad	1
Contador	1
Auxiliar Contable	4
Recepcionista	2
Asistente Administrativo	4
Bodeguero	1
Auxiliar de Bodega	7
Choferes	32
TOTAL	55

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

2.2.2. Perfil de la empresa

NATRANSCOM CÍA. LTDA. Es una empresa dedicada al apoyo logístico, especialmente a la actividad de transporte, en una amplia gama de áreas específicas, lo que da a la empresa una cartera de servicios amplia y complementaria.

2.2.3. Misión, visión, valores y lema¹⁹

- **Misión**

Nuestro compromiso es desarrollar con eficiencia y eficacia TODAS las actividades de transporte que nos deleguen nuestros clientes, integrando todos los servicios logísticos para nuestro servicio, manteniendo los más altos estándares de calidad, salud, seguridad y medio ambiente.

- **Visión**

Ser socio estratégico de las Organizaciones, Empresas e Industrias de más alto nivel en el país, además de ser la pionera en servicios logísticos realmente integrados, en el Ecuador.

¹⁹ *Manual de calidad de NATRANSCOM CIA. LTDA.*

Para el 2012, **NATRANSCOM Cia. Ltda.** será líder en servicios de logística integrada con desarrollo a nivel nacional.

- **Valores**

Trabajar con honradez, responsabilidad, eficacia, claridad, puntualidad, demostrando empatía en el trato diario con nuestros clientes y colaboradores.

Ser éticos, profesionales y responsables en el manejo de la propiedad del cliente.

Nuestro personal cumple con un estricto proceso de selección, acorde a los valores que la empresa infunde. Como la Integridad, Respeto a las Personas, Sencillez, Sobriedad, Liderazgo, Renovación, Caridad, Servicio al Cliente, Servicio al compañero, Trabajo en Equipo, Toma de decisiones y Ejecución de su trabajo.

- **LEMA**

"Excelencia en Servicios Logísticos"

2.2.4. Servicios de la empresa

Los productos de NATRANSCOM Cia. Ltda. incluyen los servicios de:

Transporte Multimodal.

Se refiere a la forma de transportar, puede ser puerta a puerta, puerta a bodega, al filo de la unidad, bodega a bodega, en fin, determina el lugar de recepción y el lugar de entrega; al ser transporte multimodal, no importa ni el lugar de entrega ni el de recepción, porque obedece únicamente a las necesidades del cliente.

GRAFICO 4

TRANSPORTE MULTIMODAL



Elaborado por: María Gabriela del Castillo

Servicio de Encomiendas y valijas.

Se enfoca a cumplir las necesidades de los clientes sin importar el tamaño de la mercadería a transportar; pueden ser sobres con documentos, paquetes pequeños o cartones grandes, pues la única diferencia es el costo de envío.

GRAFICO 5

SERVICIO DE ENCOMIENDAS



Elaborado por: María Gabriela del Castillo

Transporte Expreso.

Es el servicio que se da a pedido del cliente a cualquier lugar del país; el costo no varía dependiendo de la cantidad de mercadería, sino se basa únicamente en la capacidad del vehículo que se contrate.

GRAFICO 6 TRANSPORTE EXPRESO.



Elaborado por: María Gabriela del Castillo

Trasporte de carga pesada especializado.

Este servicio se enfoca a cumplir las necesidades del cliente en lo referente a peso, volumen o dificultad, siendo los principales tipos:

- **Cama Alta.**- Tracto camión con capacidad de hasta 30 Ton y hasta 2 metros de alto y 12 de largo.

GRAFICO 7 TRANSPORTE CAMA ALTA



Elaborado por: María Gabriela del Castillo

- **Cama Baja.-** Tracto camión con capacidad de hasta 70 Ton y hasta 4 metros de alto ideal para carga Extra grande o extra pesada, también se tiene una variante llamada “Gusano” que puede transportar cargas extremadamente pesadas o de gran volumen.

GRAFICO 8

TRANSPORTE CAMA BAJA



Elaborado por: María Gabriela del Castillo

- **Transporte de personal vía terrestre.-** Es el transporte de personas a lugares remotos o a horas o convencionales.

GRAFICO 9

TRANSPORTE DE PERSONAL

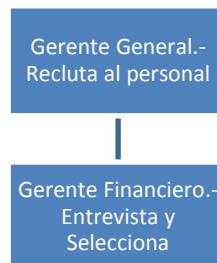


Elaborado por: María Gabriela del Castillo

2.3. Estructura del departamento de RRHH de NATRANSCOM

2.3.1. Organigrama del departamento de RRHH de NATRANSCOM Cía. Ltda.

GRAFICO 10
ORGANIGRAMA DE RRHH



Elaborado por: María Gabriela del Castillo

El departamento de RRHH dentro de NATRANSCOM Cía. Ltda. existe como figura administrativa, mas no como departamento físico en sí, Normalmente, el Gerente General y el Gerente Financiero asumen todos los papeles que figuran en el departamento.

2.3.2. Proceso de selección de personal (entrevista)

Actualmente la empresa realiza la selección del personal mediante el siguiente procedimiento definido.

TABLA 2
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Capacitación del Personal actual	Jefe de Seguridad
Las diferentes áreas de la empresa examinan sus necesidades de personal y las comunican a al departamento de RRHH.	Gerentes o jefes Departamentales
Examinar los requerimientos y buscar los posibles candidatos.	Gerente Financiero
Dentro de una base de datos físicos (carpetas, currículos, etc.) se busca el perfil solicitado y se confirma disponibilidad.	Gerente Financiero
En caso de no existir datos sobre los perfiles o disponibilidad de los existentes, se procede a llamar candidatos mediante periódicos de venta local o nacional	Gerente Financiero
Selección de carpetas antes de las entrevistas personales.	Gerente General
Analizar los aspectos psico-sociales de los candidatos y filtrarlos hacia la última etapa que es la de selección.	Gerente General
Capacitación Inicial	Jefe de Calidad
Capacitación del Cargo al que se direcciona el personal.	Gerentes o jefes departamentales solicitantes.
Inducción a la seguridad	Jefe de Seguridad

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

2.3.4. Rotación de personal

Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa; para NATRANSCOM Cia.Ltda., es muy importante disminuir su rotación, ya que ocasiona pérdidas a medida que el personal nuevo tarda unos días hasta adaptarse y cumplir el trabajo con normalidad, liquidaciones por despidos a personal ineficiente, están entre las principales razones.

Causas

Muchos factores contribuyen a la rotación; en la empresa, los principales son: desajuste entre el empleado y el jefe inmediato, la filosofía de la organización. A los ojos del empleado, siente que su remuneración salarial no es suficiente, las políticas de la organización (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, políticas de vacaciones) que debilitan la satisfacción por el trabajo, etc. Estos factores generalmente dan como resultado una alta rotación.

Es inevitable cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedad, accidentes, envejecimiento, muerte y una gran variedad de razones personales que producen las separaciones. Algunos de estos mismos factores, así como las condiciones económicas y financieras en la organización y en la comunidad ocasionan la terminación del empleo, suspensiones o la movilidad interna.

Entrevista de salida

Es un método mediante el cual se intenta investigar a fondo las verdaderas causas de la decisión de renunciar. Debido a que muchos empleados se muestran renuentes a ejercer su derecho a la crítica mientras se encuentran vinculados a la organización, con frecuencia estas entrevistas producen información muy valiosa, que no se podría obtener en circunstancias comunes. Por otra parte, cuando la separación se produce en circunstancias de conflicto, es indudable que algunos fuertes sentimientos negativos hacia la empresa o determinadas personas pueden restar validez a la información obtenida. En NATRANSCOM Cía. Ltda. ésta herramienta no es aprovechada plenamente, ya

que no se registran los hallazgos y no se lleva un control documentado del total de entrevistas de salida y, en general, no se realizan este tipo de entrevistas, pero esto se pretende mejorar con la implementación de un departamento de RRHH.

Índice de rotación

La empresa no lleva registros de índices de rotación de personal, pero si lleva registros de las personas que han entrado y que han salido para la presente investigación, calculamos el índice de rotación de personal del año 2008, 2009 y 2010, mediante la utilización de la siguiente razón.

$$\text{Índice de rotación (o porcentaje de separación)} = \frac{\text{No total de bajas}}{\text{No total de empleados en nómina}} \times 100$$

Donde:

- *N de bajas* es la diferencia entre el personal entrante menos el saliente.
- *N de empleados en nómina* es el promedio de personas que estuvieron trabajando ese año.

Ejemplo:

Índice de rotación = ((Personal entrante – Personal saliente)/Empleados en nómina promedio al año)*100

$$IR = (16-13)/42 \times 100$$

$$IR = 7.14\%$$

TABLA 3
ROTACIÓN DE PERSONAL 2008

Rotación de Personal 2008			
Cantidad	Personal Saliente	Cantidad	Personal Entrante
	Cargo		Cargo
1	Gerente General	1	Gerente General
1	Jefe de calidad	1	Jefe de Seguridad y Calidad
1	Jefe de Seguridad	1	Jefe de Adquisiciones
2	Auxiliares de Bodega	1	Jefe de mantenimiento
1	Recepcionista	4	Auxiliares de bodega
1	Mecánico	8	Choferes
6	Choferes		
13	Total	16	Total

Promedio de personal anual 42

Índice de rotación de Personal	7.14	%
--------------------------------	------	---

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

Podemos observar un crecimiento de la empresa moderado con un índice de rotación aceptable, no se trata de una cifra estándar, pero si debe permitir a la empresa tener la capacidad de retener al personal clave y a su vez, sustituir el deficiente.

Cada organización es un mundo y como tal sus problemas y circunstancias son particulares. Esto, sin contar con el comportamiento del mercado y el entorno económico en el que se desempeña.

TABLA 4
ROTACIÓN DE PERSONAL 2009

Rotación de Personal 2009			
Cantidad	Personal Saliente	Cantidad	Personal Entrante
	Cargo		Cargo
1	Jefe de Seguridad y Calidad	1	Jefe de Seguridad y Calidad
1	Auxiliar Contable	2	Auxiliares Contable
1	Recepcionista	1	Recepcionista
1	Auxiliares de Bodega	4	Auxiliares de bodega
1	Secretaria	2	Secretarias
5	Choferes	8	Choferes
		2	Facturación
10	Total	20	Total

Promedio de personal anual 49

Índice de rotación de Personal	20.41	%
--------------------------------	-------	---

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

Este índice de 20,41% puede considerarse preocupante por la alta rotación, puede significar que la empresa no brinda el ambiente laboral adecuado, que las políticas afectan el bienestar emocional de los empleados, que las relaciones con los mandos altos no es buena, en fin, no existe un ambiente laboral adecuado o que a su vez obedece a un elevado crecimiento de la organización.

TABLA 5
ROTACIÓN DE PERSONAL 2010

Rotación de Personal 2010			
Cantidad	Personal Saliente	Cantidad	Personal Entrante
	Cargo		Cargo
1	Gerente General	1	Gerente General
1	Contador General	1	Contador General
1	Jefe de adquisiciones	1	Jefe de Adquisiciones
2	Auxiliares de Bodega	2	Auxiliares de bodega
1	Recepcionista	2	Recepcionista
1	Facturación	2	Facturación
3	Choferes	9	Choferes
10	Total	18	Total

Promedio de personal anual 55

Índice de rotación de Personal	14.55	%
--------------------------------	-------	---

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

Durante el 2010, la rotación de personal estuvo dentro de los límites aceptables y demuestra que el personal cada día se encuentra más identificado con la empresa y mas conforme en su lugar de trabajo, aunque podría estar mejor.

2.3.4. Recursos asignados para la selección de personal de la empresa

Costos implícitos²⁰

La rotación de personal es muy costosa para una organización, y cobra una cuota muy alta en su funcionamiento, productividad y utilidades. Existen costos directos e indirectos asociados a la rotación. Los costos directos incluyen al tiempo implicado en el reclutamiento, la selección, y el entrenamiento del nuevo personal, así como los costos asociados a gastos de publicidad para obtener personal. El tiempo que un encargado pasa en el proceso de selección se podría dedicar a otras responsabilidades en sus funciones diarias. Los costos indirectos incluyen a las cargas de trabajo crecientes que los compañeros de trabajo absorben hasta que se contrata y se entrena a los nuevos empleados, así como la productividad baja, asociada a la baja moral del empleado.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2002.

Recursos Económicos

TABLA 6
RECURSOS ECONÓMICOS

Recursos Económicos
Infraestructura
Mobiliario
Insumos de oficina
Equipo de Cómputo
Equipo de Impresión

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

Recursos Humanos

TABLA 7
RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos	
Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Gerente Financiero	1

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

*Al momento, no existe personal exclusivo para esta área; sin embargo, el gerente general y el financiero realizan algunas actividades relacionadas a Recursos Humanos.

Recursos Logísticos

TABLA 8
RECURSOS LOGÍSTICOS

Recurso
Publicaciones en medios de comunicación
Planes de Recursos humanos
Disponibilidad interna y Externa de RRHH
Políticas de la compañía
Requerimiento del puesto
Practica de reclutamiento

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

Recursos Técnicos

TABLA 9
RECURSOS TÉCNICOS

Recursos Técnicos
Tests o Pruebas
Cuestionarios de rasgos de personalidad
Entrevistas
Escalas de calificación
Técnicas Grupales de evaluación
Exámenes o Pruebas Profesionales

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

CAPITULO III

MODELO PROPUESTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE NATRANSCOM CIA. LTDA.

3.1. Estructura del departamento

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de personal independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de recursos humanos o las delegan a sus subordinados. El departamento de RRHH de NATRANSCOM Cía. Ltda. es pequeño, y se hace responsable de su conducción el jefe de RRHH.

3.1.1. Organigrama de RRHH

GRAFICO 11
ORGANIGRAMA DE RRHH



Elaborado por: María Gabriela del Castillo

En el momento de su creación, este departamento se limitaba a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para identificar aspirantes a llenar las vacantes que pudieran existir. Las necesidades de los otros gerentes de la organización han determinado que el departamento de personal gradualmente se haga cargo de otras actividades, como hacer el levantamiento de la información necesaria para los perfiles de cargos, el reclutamiento, la selección y la capacitación del personal, y adicionalmente, dependerá directamente de la Gerencia General.

3.1.2. Funciones esenciales de un departamento de RRHH

Entre sus funciones esenciales se destacan las siguientes:

- 1.- Ayudar y prestar servicios en administración de RRHH a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- 2.- Describe las responsabilidades que define cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe (Perfiles de Cargos).
- 3.- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo de liderazgo.
- 4.- Reclutar, Seleccionar y Contratar al personal idóneo para cada puesto.
- 5.- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- 6.- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía; además, buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- 7.- Distribuir políticas y procedimientos relacionados con la administración de los RRHH a los empleados mediante boletines y reuniones.
- 8.- Desarrolla un marco personal basado en competencias.
- 9.- Conjuntamente con el departamento financiero, se realizan las nóminas de personal.

TABLA 10
FUNCIONES DEL JEFE Y EL ASISTENTE DE RRHH

CARGO	TAREAS
Jefe de RRHH	<ul style="list-style-type: none">• Debe planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos encaminados a la Productividad del personal• Realizará el análisis de la Eficiencia.• Toma decisiones de selección.• Maneja evaluaciones de rendimiento y puntualidad.• Despidos y llamados de atención.• Convocar y presidir las entrevistas a los aspirantes previamente Reclutados y determinar los asuntos a ser incorporados en la Entrevista.
Asistente de RRHH	<ul style="list-style-type: none">• Responsable del asesoramiento para reclutar personal, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que las personas más calificadas entren al proceso de selección.• Analizar la Prospección y captación de los aspirantes.• Elaboración de informes que recogen su actividad y resultados.• Copilar información de interés para facilitar la selección de personal.• Ejercer las demás funciones que le delegue Jefe de RRHH, como son, Charlas de Motivación, evaluación psicológica, resolución de problemas personales de los empleados etc.

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

3.2. Procedimiento de reclutamiento y selección

3.2.1. Inicio del proceso

Solicitud para iniciar el proceso al encargado de recursos humanos: Una vez que se crea una vacante, la Gerencia directa de la unidad o servicio que requiera cubrir este cargo deberá hacer llegar al responsable del proceso de selección un memorándum especificando al menos los siguientes datos:

- Unidad de desempeño.
- Nombre cargo vacante.
- Fecha estimativa en que se requiere asunción del cargo.
 - Contacto para acuerdos: Una vez receptada la solicitud, el encargado del proceso tomará contacto con la jefatura solicitante para acordar detalles de la ejecución del proceso. *Adjunto Anexo 1- Formato de Requerimiento de Personal. Ver Anexo 3 – Perfil del Jefe de RRHH.*

3.2.2. Creación o validación de perfil de competencias para el cargo

En caso de contar con el perfil del cargo, este deberá ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente.

En caso de no contar con el perfil elaborado del cargo vacante, éste deberá ser construido. Esta labor deberá realizarse acorde a un modelo de competencias y mediante una metodología participativa (por ejemplo, entrevistas 360°, Focus Group).

El Departamento de RRHH asesorará técnicamente a los establecimientos en la labor de levantar los perfiles de competencias.

El Perfil de Competencias corresponde a un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe

tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo, todo perfil debe contener la siguiente información:

- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:** Nombre del cargo, Jornada de trabajo, Grado, Tipo de contrato, Línea de dependencia, Organigrama, etc.
- **REQUISITOS DEL CARGO:** Requisitos de experiencia y Educativos.
- **FUNCIONES:** Misión del cargo, definición de funciones y resultados esperados (objetivos o metas más importantes del cargo).
- **COMPETENCIAS REQUERIDAS:** Conjunto de habilidades, actitudes y/o rasgos que debe poseer el ocupante del cargo para realizar adecuadamente su trabajo.

Contar con adecuados perfiles de selección, permite que se efectúe de un modo confiable y adecuado el proceso completo de selección. La elaboración del perfil para el proceso de selección se considerará crítica, ya que sirve para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los medios de publicación, evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, tomar decisiones de contratación y además, para sentar las bases para una adecuada evaluación del desempeño laboral, orientar los procesos de inducción, capacitación y supervisión.

Los perfiles de cargo deben ser actualizados constantemente; la información contenida en éstos es dinámica, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acorde cambian las demandas del entorno. Se recomienda definir un período de validez para el perfil de selección (aprox. 2 años). Ver anexo 2.

3.2.3. Difusión de la oferta de empleo

Hay que determinar los canales de difusión; las fuentes de reclutamiento serán de carácter mixta: publicación interna y externa.

Publicación interna: busca otorgar oportunidades de desarrollo a nuestros empleados y trabajadores; deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información por parte de éstos, como por ejemplo vía e-mail o en las carteleras.

Publicación Externa: toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en al menos un medio de carácter público, y en la página Web, en el momento que sea creada.

Algunas alternativas sugeridas en caso de reclutamiento externo son:

- Publicación en páginas web que intermedian empleo.
- Publicación en prensa.
- Publicación en bolsas de trabajo.
- Páginas de colegios de profesionales.
- Para determinar el contenido de las publicaciones: se deberá informar al menos del Nombre del cargo, Departamento o Unidad de desempeño, Requisitos (de experiencia, formación, requisitos personales, etc.) y Condiciones contractuales (en caso de no consignar sueldo ofrecido, este deberá ser informado al momento de citar a entrevista), Plazos y Lugar de Recepción de Antecedentes.

Por lo tanto, en la publicación, además, se deberá solicitar envío de antecedentes acorde a este Instructivo sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado.

3.2.4. Análisis curricular

El encargado del proceso de selección realizará un filtro grueso del perfil que se refieran a los requisitos para el cargo y las normativas vigentes. Las variables utilizadas como criterio de filtro deberán quedar consignadas en el acta final del proceso. Este filtro se basará en un criterio dicotómico, es decir, cumple o no cumple con las exigencias mínimas de postulación. Se sugiere que las variables a considerar sean al menos en cuanto a requisitos exigidos de

experiencia, educacionales y pretensiones de renta. Para finalizar esta etapa, se arrojará un listado con las personas que pasaran a la siguiente etapa y se definirá el procedimiento de selección.

TABLA 11
EVALUACIÓN DE CURRICULUM

TABLA DE EVALUACION DE CURRICULUM

APELLIDOS Y NOMBRES DEL
POSTULANTE

--

CONCEPTOS A EVALUAR					Total
	Se ajusta al cargo				
	Mucho (5ptos)	Medio (3ptos)	Poco(1pto)	Nada (0ptos)	Max (5ptos)
Grado académico					
	Cursos realizados dentro de los 4 años (2ptos)		Cursos de 40 horas o más (3ptos)		Max (5ptos)
Capacitaciones					
	En el campo de cargo disponible, antes de 2años(3ptos)		Experiencia de menos de 2 años en otras áreas (2ptos)		Max (5ptos)
Experiencia					
	Laborales y comerciales (5ptos)		Laborales (2ptos)	Comerciales (2ptos)	Max (5ptos)
Referencias					
		PUNTAJE TOTAL MAX 20 Ptos			

3.2.5. Pruebas psicotécnicas

La estructura del proceso de selección se evaluará de acuerdo las siguientes variables:

- Cantidad de candidatos que postulen y que resulten preseleccionados curricularmente.
- Tiempo de Respuesta para asumir el cargo.

En todos los concursos, se contemplará además de la evaluación de los antecedentes curriculares de los postulantes (etapa de reclutamiento), la aplicación de otros instrumentos de selección, según el caso.

Se entiende por instrumento de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo. Estos instrumentos deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes, y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos en una escala de idoneidad.

Ejemplos de los instrumentos de selección a utilizar:

- Pruebas técnicas o de conocimientos:
 - ✓ Relacionadas a las funciones del cargo vacante. Esta deberá ser realizada por la Jefatura solicitante u otra persona que pueda prestar asesoría técnica en la materia.
- Entrevista estructurada o semiestructurada. Es necesario que las preguntas base sean generalmente las mismas para todos los candidatos, de modo de asegurar la igualdad de oportunidades y poder desarrollar puntajes por respuesta. Esta podrá ser realizada por la Jefatura solicitante o persona designada del área de Recursos Humanos.
- Obtención de referencias laborales: Consiste en consultar, generalmente vía telefónica, a anteriores jefaturas del postulante respecto a su desempeño en

diferentes variables de interés. Esta podrá ser realizada por la Jefatura solicitante o persona designada del área de Recursos Humanos del establecimiento.

Se recomienda la contratación de un psicólogo especializado para el establecimiento en cuyo caso se puede realizar:

- Assessment Center: simulaciones, análisis de caso y/o batería de test.
- Aplicación de test proyectivos.
- Aplicación de test psicométricos: Personalidad o específicos.
- Entrevista de eventos conductuales.

En caso de haberse realizado una evaluación psicolaboral, el profesional deberá emitir el informe de los candidatos mejor evaluados.

Los informes desarrollados deberán contener al menos los siguientes aspectos:

- a) **Apreciación General.**
- b) **Evaluación de nivel de desarrollo en competencias requeridas.**
- c) **Conclusiones: consignar al candidato en una escala de recomendación**

Recomendable con observaciones: El candidato obtuvo buenos resultados en la evaluación, aunque posee algunos aspectos de su personalidad que puede desarrollar aun más para desempeñarse de manera óptima en el cargo al cual postula y/o tiene una personalidad acorde con el perfil, sólo en algunos de los aspectos evaluados, presentando incompatibilidades entre su personalidad y el perfil óptimo. Cumple sólo con algunas de las competencias requeridas para ejercer de manera óptima el cargo, presentando en algunas un nivel inferior a lo requerido, que no lo hace totalmente compatible con las funciones del cargo.

No Recomendable: El candidato presenta serias incompatibilidades con el perfil solicitado para el cargo, tanto en lo que se refiere a las competencias como en su personalidad, y no recomendable desde el punto de vista

Psicolaboral su incorporación a la organización; de este modo, el candidato es incompatible con el cargo, por lo que no puede desempeñarlo.

d) Sugerencias en caso de contratación: aspectos a supervisar o apoyar, necesidades de desarrollo, etc.

En caso de presentarse postulantes con alguna discapacidad, el encargado del proceso deberá adecuar los instrumentos utilizados para evaluar al postulante.

3.2.6. Selección del personal

Elección de candidatos para la entrevista con la/el encargado de la Selección: El encargado del proceso cita a la entrevista final por comisión a los candidatos que hayan obtenido mejores puntajes en el proceso de selección dentro de los que hayan alcanzado el puntaje mínimo para ser considerado idóneo (entre dos y cuatro candidatos).

La comisión decidirá cuál postulante ocupará la vacante; en caso de requerirse votación, tendrán derecho a sufragar los representantes de la dirección y el representante del área al que va el candidato. En caso de empate, decidirá la Jefatura del cargo llamado a concurso.

Se deberá generar un acta del proceso de selección y acuerdos de la comisión. Se sugerirán apoyos técnicos para el funcionamiento del comité de selección, a través de herramientas tales como pautas de entrevistas semi-estructuradas.

Los participantes no seleccionados deberán recibir una llamada o correo de deferencia, el cual corresponderá a un agradecimiento por su participación en el proceso.

En caso de que se lo considere pertinente y que el postulante lo solicite fundamentadamente, se podrá realizar feedback de las razones por las cuales no continúa en el proceso.

En caso de cargos vacantes de reemplazo para los cuáles ya se cuente con postulantes que hayan desempeñado labores en el servicio, y de los cuáles se disponga de informes de desempeño que revaliden su idoneidad para el cargo, se podrá prescindir de desarrollar un nuevo proceso de selección. La vacante será llenada en función del análisis de los postulantes disponibles bajo las condiciones antes descritas, y en base a la elección de la jefatura solicitante. Los postulantes deben someterse a las exigencias que el estatuto establezca para el ejercicio del reemplazo que se trate.

3.2.7. Inducción de Personal

Para planificar la capacitación, debemos tomar en cuenta varias técnicas útiles al momento de capacitar al personal.

Capacitación en el puesto, el empleado aprende desempeñando el puesto

- 1.- Método de instrucción
- 2.- Método de rotación de puesto

Aprendizaje programado, enseña habilidades programadas

- 1.- Preguntas y hechos
- 2.- Respuestas
- 3.- Retroalimentación

Capacitación vestibular por simulacros, se da cuando es peligroso o muy costoso capacitar en el puesto.

Técnicas audiovisuales:

- 1.- Películas
- 2.- Circuito cerrado de T.V.

Capacitación intensiva:

- 1.- Cursos

2.- Talleres

3.- Seminarios

Lo más recomendable para una organización como NATRANSCOM CIA. LTDA es la capacitación intensiva ya que no es demasiado costoso convocar a todo el personal un fin de semana y capacitarlos sobre la creación de un nuevo departamento.

TABLA 13
CAPACITACIONES DE PERSONAL

CAPACITACIONES DE PERSONAL			
Temas	Tiempo	Costo	A quien?
Inducción hacia las Políticas y Objetivos de la empresa	2 horas	sin costo	Personal Entrante
Inducción a las Políticas y Objetivos de seguridad	2 horas	sin costo	Personal Entrante
Inducción a las Políticas y Objetivos de Calidad	2 horas	sin costo	Personal Entrante
Capacitación de Seguridad y Salud Ocupacional	6 horas	800	Personal de Bodegas
Charlas motivacionales	4 horas	250	Todo el personal
Talleres Participativos	6 horas	250	Personal Administrativo
Simulacros de Emergencias	1 hora	sin costo	Todo el personal
Cursos de Perfeccionamiento en cada área	De 8 a 40 horas	300	Personal por áreas

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

3.3. Proceso propuesto

Pasos:

1. Identificación de necesidades de personal.
2. Creación o Validación del Perfil.
3. Difusión (Reclutamiento).
4. Análisis de la hoja de vida (Filtro 1).
5. Pruebas Psicológicas como Test Proyectivos, Personalidad, entrevista de elementos conductuales, todos los aspirantes, (Filtro 2).
6. Pruebas técnicas, dependiendo el cargo, (Filtro 3).

TABLA 12
PRUEBAS TÉCNICAS

PRUEBAS TÉCNICAS	
Cargo	Tipo de Prueba
Gerente General	Test
Jefe de Operaciones	Test
Gerente Financiero	Test
Gerente de Logística y MK	Test
Jefe de Seguridad	Test
Contador	Test, Práctica
Auxiliar Contable	Test, Práctica
Recepcionista	Test, Práctica
Asistente Administrativo	Test
Bodeguero	Test
Auxiliar de Bodega	Práctica
Choferes	Test, Práctica

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

7. Informe Final, antes de las entrevistas.
8. Entrevistas Finales, RRHH, Jefe Directo, Gerente. *Ver Anexo 4 – Entrevista Final.*
9. Contratación.
10. Inducción Teórica y Práctica.

3.4. Recomendaciones para la implementación

- Se recomienda hacer los perfiles de cargos antes de realizar futuras contrataciones.
- La contratación de un Profesional en psicología para realizar los test y pruebas psicológicas, de personalidad y conductuales, para facilitar la aplicación de filtros a los aspirantes.
- Filtrar la información antes de procesar la solicitud para evitar redundancia con carpetas recibidas anteriormente.

CAPITULO IV

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones que el reclutamiento y selección de los empleados. Sin embargo, hasta ahora se han tomado decisiones de contratación sin un plan coherente. Y, en última instancia, esto deriva en la captación de empleados que no sirven a los objetivos de la empresa, lo que se vio reflejado en la rotación del personal los últimos años.

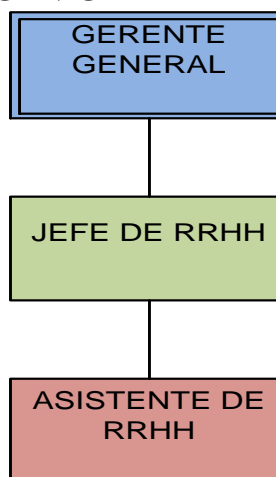
4.1. Crear y aprobar la estructura

Para llevar a cabo una correcta selección de personal, la empresa debe contar con un departamento especializado en esta área, para lo cual se plantea una estructura dentro de la organización en lo referente a los RRHH; esta estructura debe ser revisada y aprobada por la dirección.

Se propone la siguiente estructura para el departamento de RRHH, ya que es una empresa mediana, que maneja 55 personas.

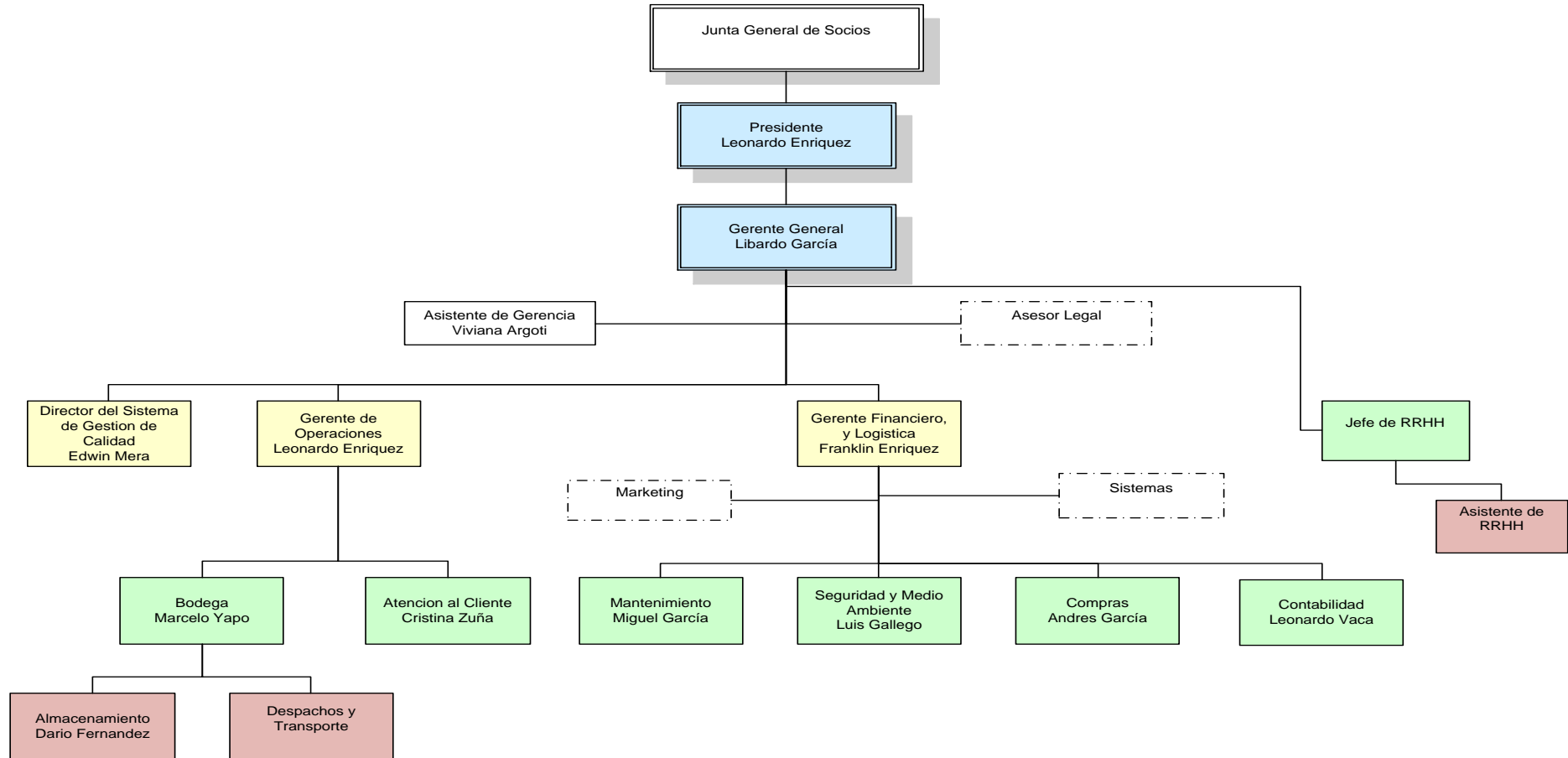
Organigrama de Recursos Humanos

GRAFICO 12
ORGANIGRAMA DE RRHH



Elaborado por: María Gabriela del Castillo.

**GRAFICO 13
ORGANIGRAMA PROPUESTO**



Elaborado por: María Gabriela del castillo.

4.2. Contratar a las personas

Para contratar a las personas que formaran el departamento de RRHH, primero veremos opciones dentro de la empresa; para su comunicación, deberá publicarse en las carteleras y vía e-mail. Si no existen candidatos óptimos, se procede según lo planteado en el capítulo III; los candidatos deberán cumplir los requisitos dependiendo del cargo al que aspiran. *Véase perfil de cargos del Jefe y del Asistente de RRHH, Anexo – 3 y 4*

4.2.1. Recursos Humanos

El personal necesario para la implementación del Modelo para la selección planteado, consta de cuatro personas, pero la empresa ya cuenta con un profesional que se desempeña como capacitador.

TABLA 17
INCREMENTO EN LA NOMINA

MANO DE OBRA INDIRECTA O DE ADMINISTRACIÓN								
No.	Cargo	Valor Unitario	Valor Total Mensual	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Totales Sueldo Mensual USD	TOTAL ANUAL
1	Jefe Departamental	800.00	800.00	97.20	66.67	20.00	904.42	10,853.07
1	Asistente Administrativo	350.00	350.00	42.53	29.17	20.00	396.62	4,759.47
1	Profesionales Especiales	400.00	400.00	48.60	33.33	20.00	453.04	5,436.53
TOTAL MOI		1,550.00	1,550.00	188.33	129.17	60.00	1,754.09	21,049.07

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

En las tablas anteriores, se describen las nóminas con y sin la implementación de la propuesta, siendo la diferencia entre las nóminas anuales la cantidad requerida para la implementación en razón de personal necesario; este valor asciende a USD\$ 21,049.07, o un incremento del 18% en la nómina anual de personal administrativo.

Se ha aumentado un jefe departamental que será el jefe del departamento de RRHH, un asistente administrativo, que será el encargado de reclutar el personal y un profesional especial, que será el psicólogo.

4.3. Capacitación sobre los nuevos procesos del departamento de RRHH

4.3.1. Evaluación de necesidades de la capacitación

En el caso de un nuevo departamento como el que se va a crear en la empresa, se realiza un análisis de las tareas para poder definir al jefe inmediato y el alcance del departamento, se subdividen las tareas en subtareas; esto es muy importante ya que facilitará la elaboración de perfiles de cargos.

4.3.2. Objetivos de la capacitación

- Proporcionar el conocimiento acerca del alcance del departamento, el personal necesario y la planificación en materia de RRHH.
- Propiciar desde su nacimiento un correcto desempeño de actividades.

4.3.3. Capacitaciones para el departamento de RRHH

Al jefe y al asistente de RRHH se lo debe capacitar sobre todos los aspectos organizacionales de la empresa, como son, sus políticas y objetivos, su misión, visión, valores, todo lo referente a la planeación estratégica y, en general, se debe centrar esta capacitación al conocimiento profundo de la empresa.

Otra capacitación muy importante está enfocada al manejo del recurso humano y las técnicas para capacitar y dirigir al personal, así como la planificación y ejecución de actividades.

4.4. Levantamiento de perfiles de NATRANSCOM CIA. LTDA

Para identificar las competencias de una Institución, se tiene que delimitar en primera instancia el modelo a utilizar más apropiado; dependiendo principalmente de la estructura y la funcionalidad de la organización se optó por un modelo mixto que engloba la selección desde dos puntos: uno funcional y otro conductual.

En una segunda instancia se puede elaborar un Diccionario de Competencias a través del levantamiento y sistematización de información técnica; en ese sentido, se pueden utilizar las herramientas ya creadas para tener un marco de ejecución (Diccionarios de Spencer & Spencer o Marta Alles).

Luego, se debe validar con los representantes de la organización, en concordancia con el propósito principal de la Institución, alineados fundamentalmente con la visión de negocio y los objetivos estratégicos de la institución. Las competencias delimitadas en el diccionario se pueden estructurar en algunos casos en Habilidades, Conocimientos, Herramientas y Actitudes.

En última instancia, se deben elaborar los Perfiles de Cargo. Los perfiles de cargo son la piedra angular del proceso de selección, y nos permiten realizar un registro de las funciones y tareas principales de los puestos de trabajo, desde esta perspectiva, en la elaboración de perfiles basados en competencias; se debe explicitar de acuerdo al ámbito desempeño específico y la manera de cómo están delimitadas las familias o grupos de cargos en la organización.

Véase Anexo 2- Formato perfil de cargo

4.5. Levantar bases de datos de personal

“La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información”²¹.

En realidad, la base de datos es un conjunto de archivos relacionados lógicamente, organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a los datos y se elimine la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos, porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto reduce

²¹http://www.wikilearning.com/monografia/subsistema_de_control_de_recursos_humanos-base_de_datos_en_rr_hh/16630-4

incoherencias y errores que ocurren en razón de que se presentan archivos dobles.

Es bastante común que existan distintos software que ejecutan las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes, por tratarse de una empresa pequeña en lo que respecta al personal que la conforma, se puede utilizar software amigables y sencillos como son el Ms Access o Ms Project.

El departamento de recursos humanos en general debe tener la capacidad y el conocimiento para manejar bases de datos, pero se debe nombrar un responsable de la administración de la base de datos.

La base de datos deberá tener como mínimo los siguientes campos:

- 1) Datos personales de cada empleado que conforman un registro de personal.
- 2) Datos de los ocupantes de cada cargo que conforman un registro de cargos.
- 3) Datos de los empleados de cada departamento o división que constituyen un registro de departamentos.
- 4) Datos de los salarios e incentivos salariales que constituyen un registro de remuneración, se lo puede interconectar o empatar con el sistema contable.
- 5) Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

Véase Anexo – 5, ejemplo base de datos de empleados.

4.6. Contratar servicios de reclutamiento

En el mercado existen muchos servicios que pueden ser utilizados para reclutar personal o para captar aspirantes; dentro de los más conocidos o utilizados, tenemos:

TABLA 14
SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO

Medio	Costo	Cargos
Página Web	650	Administrativos
Mailing	70	Administrativos
Prensa	80	Administrativos y Operativos
Anuncios en internet	15	Administrativos
Anuncios por paginas Especializadas	0	Administrativos
Selección de paginas especializadas	0	Administrativos
Agencias de empleo	10% del Sueldo 1 vez	Operativos

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

- Debido a que el personal operativo, especialmente los choferes, no tiene acceso o desconoce el uso de medios como el Internet; su reclutamiento se lo enfoca a los anuncios en prensa y agencias de empleo.

Las páginas web propias no son una buena opción, ya que su costo es muy elevado y su alcance limitado; este servicio es muy útil para captar clientes.

El mailing es un medio masivo de hacer llegar información; no es muy conocido pero su alcance es muy amplio. Consiste en contratar un servicio que envía e-mail a un sinnúmero de usuarios dentro de una zona determinada; su costo es accesible y justificado a medida que se envía masivamente.

Los anuncios por la prensa tienen un gran impacto por ser el medio tradicional de requerir personal, su costo; varía según la cantidad de días y del día en que se quiere sea publicado, además del número de palabras que se ocupen.

Existen páginas que se especializan en publicar anuncios; estos tienen una duración de un mes y brindan la facilidad de ser encontrados al utilizar filtros o buscadores como google, yahoo, entre otros.

Mediante la utilización de páginas **gratuitas** como **mundo empleo, empleo.com, empleos ecuador**, uno puede solicitar un determinado perfil o buscar los que han sido ofertados; este tipo de páginas brinda la facilidad de ser gratuitas. Además de no necesitar una suscripción, este tipo de páginas presentan una importante vitrina para anunciar los servicios de la empresa ya que todo tipo de organizaciones hace uso de esta opción para llenar sus cargos vacantes.

Por último, tenemos agencias de empleo; estas deben ser debidamente calificadas y certificadas. No necesariamente envían opciones para la elección, pero pueden ser útiles en situaciones de urgencia o necesidad inmediata de cubrir una vacante.

4.7. Banco de pruebas

El Psicólogo o entrevistador debe emitir conjuntamente con los jefes de personal ideas, requerimientos y situaciones que deben ser tomadas en cuenta al momento de realizar un test de personalidad o conductual; también existen empresas especializadas que pueden ser de gran ayuda al momento de definir las preguntas y evaluar las respuestas.

Las pruebas técnicas obedecen principalmente a las necesidades y exigencias del cargo; para esto, el personal de RRHH debe reunirse con los dueños de cada uno de los procesos de la empresa y elaborar un tipo de prueba para cada cargo identificado.

Para este tipo de pruebas existen empresas especializadas que analizan el perfil que se necesita y determinan la clase de pruebas que se requiere; tienen costos accesibles, pero son muy reservados al momento de dar costos, debido a la alta competencia que enfrentan.

4.8. Presupuesto requerido para la implementación de la propuesta

4.8.1. Recursos Económicos

Para que NATRANSCOM CÍA. LTDA. pueda implementar efectivamente el modelo propuesto para el Proceso de Selección de personal, debe contar con un departamento de recursos humanos plenamente definido e identificado.

Es necesario separar lo que actualmente maneja la empresa, que es la administración del Recurso Humano o Talento Humano mediante el departamento Administrativo Financiero, siendo necesaria la inversión antes detallada.

TABLA 16
RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS

Recursos Económicos			
Recursos	Cantidad	Costo Unid	Costo Total
Infraestructura			300
Adecuación Oficinas	1	300	300
Mobiliario			830
Estación de trabajo	2	200	400
Sillas ergonómicas	2	90	180
Sillas tipo Visita	4	25	100
Mesa tipo Estantería	2	75	150
Insumos de Oficina			300
Papelería	2	50	100
Otros Insumos	2	100	200
Equipo de Computo	2	500	1000
Equipo de Impresión	2	150	300
Total			2730

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

4.9. Presupuesto del plan de Implementación

TABLA 18
RESUMEN DE COSTOS

Costos Marginales			
	Actividad	Costo Marginal	Frecuencia
1	Aprobar Estructura	○	
2	Contratación	21,049.07	Anual
3	Capacitación	5,500.00	Anual
4	Perfiles	○	
5	Base de datos	○	
6	Reclutamiento	400.00	Anual
7	Banco de Pruebas	300.00	Anual
8	Infraestructura	546.00	Anual

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

CRONOGRAMA

TABLA 19
CRONOGRAMA

TIEMPO	Meses	1				2				3				4				5			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES																					
Crear y aprobar la estructura																					
Contratar a las personas																					
Capacitar a la empresa																					
Levantar los perfiles de la empresa																					
Levantar bases de datos de personal																					
Contratar servicios de Reclutamiento																					
Elaborar Banco de pruebas																					
Inducción a los nuevos procesos																					

Elaborado por: María Gabriela del Castillo

5. Conclusiones

- Mediante la investigación de los procesos de selección de personal, se ha delimitado las características que debe tener un departamento de recursos humanos y las técnicas sistematizadas de selección.
- La empresa NATRANSCOM CIA. LTDA no cuenta con un departamento de RRHH que facilite la contratación de personal calificado, ya que es una empresa de origen familiar donde históricamente ha sido administrada únicamente por los socios, y como un rezago de este origen, se ha mantenido la contratación de personal a cargo de sus dueños.
- La empresa no cuenta con un procedimiento adecuado de selección de personal, ya que hasta ahora solamente se lo ha hecho empíricamente.
- A pesar de la ausencia de un departamento de recursos humanos, la rotación de personal se ha mantenido dentro de los parámetros aceptables, debido a la seriedad con que han manejados los sueldos y remuneraciones por parte de la dirección y sus políticas.
- No se tienen datos históricos que justifiquen entradas y salidas de personal, lo que ocasiona que la empresa no conozca sus propias necesidades en cantidad de trabajadores.
- No se tienen perfiles de cargos, por lo tanto no podemos asegurar que la cantidad de empleados es la óptima; no se puede controlar las funciones reales de cada miembro de la organización, lo que podría llevar a entorpecer los procesos administrativos de la empresa.

6. Recomendaciones

- Implementar el departamento de RRHH, física y administrativamente ya que permitirá agilizar el proceso de selección de personal; se tendrán registros de todas las acciones que involucren al talento humano y se podrá controlar a este de mejor manera.
- Se recomienda adquirir un software especializado en administración de personal, para tener bases de datos que proporcionen información valiosa a los directivos, además de facilitar el acceso a la información.
- Se recomienda realizar los perfiles de cargos para el departamento de RRHH con la ayuda externa de una empresa especializada.
- Se recomienda hacer los perfiles de cargos antes de realizar futuras contrataciones.
- La contratación de un Profesional en psicología para realizar los test y pruebas psicológicas, de personalidad y conductuales, para facilitar la aplicación de filtros a los aspirantes.
- Filtrar la información antes de procesar la solicitud para evitar redundancia con carpetas recibidas anteriormente.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, Katherine, Análisis conductista como base de la competencia laboral, Barcelona, p. 14, 2005.

ALLES, Martha, Clasificación de competencias, Granica, Buenos Aires, pp. 64-65, 2004.

ALLES, Martha, Introducción a la Gestión por Competencias, Granica, Buenos Aires, p.53, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Colombia, 2002.

FERNANDEZ, Ignacio, Aplicación del modelo de competencias, PROSEL, Santiago, p.41, 2005.

GARCIA, Miguel, Gestión por competencias, La Habana ,p.5, 2005.

GONZCI, Andrew, Las diferentes perspectivas conceptuales sobre la competencia laboral, 2005.

JERICO, Pilar, Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo, Prentice Hall, Madrid, pp. 3-4, 2001.

Manual de calidad de NATRANSCOM CIA. LTDA rev, 02.

MERTENS, Leonard, Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, 1996.

ROBBINS Stephen; Fundamentos de Administración; Prentice Hall; 3ª Edición; México; 2.002.

RODRIGUEZ, Nelson, Selección efectiva de personal, Caracas, p.4, 1999.

SERRANO, Carmen, El enfoque de competencias y su utilización, Novis, Venezuela, p.46, 2005.

SPENCER, Lyle, Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento Superior, Barcelona, p.7, 2005.

VARGAS, Fernando, 40 preguntas sobre competencia laboral, 2004.

ZAMORA, Ricardo, La gestión por competencias, Training Games, Barcelona, p.2, 2005.

7. ANEXOS

Anexo 1

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

	REGISTRO				Fecha:
	REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA OFICINA O BODEGA				Index N°:
SOLICITANTE:			DEPARTAMENTO O AREA:		
Cargo a Contratar	Cantidad	A quién reporta	Requisitos adicionales al Perfil del Cargo		Fecha de Afectación
Sugerencia de algún nombre de un Colaborador actual o ex colaborador de la empresa que pueda ocupar esta posición: 					
OBSERVACIONES: 					
FIRMA SOLICITANTE			FIRMA RESPONSABLE DE AREA		

Anexo 2

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: _____

SEDE: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: _____

CÓDIGO: _____

NIVEL: _____

ASIGNACIÓN

SALARIAL: _____

DEPENDENCIA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación			
2	Análisis			
3	Aprendizaje			
4	Autocontrol			
5	Autonomía			
6	Creatividad			
7	Delegación			
8	Iniciativa			
9	Integridad			
10	Liderazgo			
11	Negociación y conciliación			
12	Planificación y Organización			
13	Toma de decisiones			
14	Trabajo bajo presión			
15	Trabajo en equipo			
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al público			
2	Comunicación oral y escrita			
3	Disciplina			
4	Razonamiento numérico			

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)				
b. Información (¿cuál?)				
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)				
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)				

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Aprobado por: _____

Revisado: _____

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Exámen Médico		
b. Visiometría		
c. Audiometría		
d. Espirometría		
e. Cuadro Hemático		
f. Glicemia		
g. Frotis de Sangre Periférico		
h. Rx de columna		

Luego de elaborado el perfil de cargo, este cuadro debe ser llenado por Bienestar

Anexo 3

FORMATO DE PERFIL DE CARGO PARA JEFE ADMINISTRATIVO

FECHA: 1 de Marzo de 2011 SEDE: La Magdalena

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Administrativo CÓDIGO: RRHH-01

NIVEL: Jefatura ASIGNACIÓN SALARIAL: \$800.00

DEPENDENCIA: RRHH

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Bajo la dirección del Gerente General es responsable de la Planificación, coordinación, supervisión y ejecución de todas las actividades inherentes al reclutamiento y selección de personal, así como de su capacitación, desarrollo y crecimiento.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA.- Licenciado o Doctor en Psicología industrial o Afines.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL.- Mínimo dos años en cargos similares o ejerciendo la profesión.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Reclutar, entrevistar y seleccionar personal.	O	E, a
Planificar la capacitación al personal.	m	d
Elaborar informes de desempeño.	m	c
Elaboración y actualización de perfiles de cargos.	d	a
Planificación de eventos.	o	e

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	x		
2	Análisis	x		
3	Aprendizaje	x		
4	Autocontrol	x		
5	Autonomía	x		
6	Creatividad	x		
7	Delegación	x		
8	Iniciativa	x		
9	Integridad	x		
10	Liderazgo	x		
11	Negociación y conciliación	x		
12	Planificación y Organización	x		
13	Toma de decisiones	x		
14	Trabajo bajo presión		x	
15	Trabajo en equipo	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al público			x
2	Comunicación oral y escrita	x		
3	Disciplina	x		
4	Razonamiento numérico		x	

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)		x		
b. Información (¿cuál?)		x		
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)		x		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)			x	

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Aprobado por: _____

Revisado: _____

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría	x	
d. Espirometría		x
e. Cuadro Hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna	x	

Luego de elaborado el perfil de cargo, este cuadro debe ser llenado por Bienestar

Anexo 4

FORMATO DE PERFIL DE CARGO PARA ASISTENTE ADMINISTRATIVO

FECHA: 1 de Marzo de 2011

SEDE: La Magdalena

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Administrativo CÓDIGO: RRHH-02

NIVEL: Asistente Administrativo ASIGNACIÓN SALARIAL: \$400.00

DEPENDENCIA: RRHH

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Bajo la dirección del Jefe de RRHH es responsable de llevar el archivo de personal, realizar el reclutamiento, y llevar a cabo todas las actividades que le sean designadas por el Jefe de RRHH.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA.- Nivel medio y estudios en administración o afines, experiencia en el manejo de sistemas informáticos.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL.- No requiere experiencia laboral extensa.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Reclutamiento en medios	o	e
Llevar los archivos del personal.	d	c
Levantamiento de información de todo el personal.	o	e
Manejo de la base de datos de RRHH.	d	c
Actividades designadas por el Jefe de RRHH.	d	e

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Análisis		X	
3	Aprendizaje	X		
4	Autocontrol	X		
5	Autonomía	X		
6	Creatividad		X	
7	Delegación			X
8	Iniciativa		X	
9	Integridad	X		
10	Liderazgo		X	
11	Negociación y conciliación			X
12	Planificación y Organización		X	
13	Toma de decisiones			X
14	Trabajo bajo presión		X	
15	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al público			x
2	Comunicación oral y escrita	X		
3	Disciplina	X		
4	Razonamiento numérico		x	

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)		x		
b. Información (¿cuál?)		x		
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)		x		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)			x	

Elaborado por: _____ Revisado por: _____

Aprobado por: _____ Revisado: _____

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría	x	
d. Espirometría		x
e. Cuadro Hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna	x	

Luego de elaborado el perfil de cargo, este cuadro debe ser llenado por Bienestar

Anexo 5

REGISTRO PARA ENTREVISTA FINAL

		REGISTRO		Fecha:
		ENTREVISTA FINAL		Index N°:
CARGO A SELECCIONAR:			DEPARTAMENTO O AREA:	
Nombre del Candidato:				
Característica	Ajustado al cargo	Medianamente ajustado al cargo	No ajustado al cargo	
Conocimientos				
Experiencia				
Grado de adaptabilidad				
Contratar:		Dejar pdte:	Negar:	
En caso de no contratar se comunicó telefónicamente:		Si ____	No ____	
Nombre del Candidato:				
Característica	Ajustado al cargo	Medianamente ajustado al cargo	No ajustado al cargo	
Conocimientos				
Experiencia				
Grado de adaptabilidad				
Contratar:		Dejar pdte:	Negar:	
En caso de no contratar se comunicó telefónicamente:		Si ____	No ____	
Nombre del Candidato:				
Característica	Ajustado al cargo	Medianamente ajustado al cargo	No ajustado al cargo	
Conocimientos				
Experiencia				
Grado de adaptabilidad				
Contratar:		Dejar pdte:	Negar:	
En caso de no contratar se comunicó telefónicamente:		Si ____	No ____	
Entrevistador: _____ Cargo: _____				